

SEMANAeconómica

SEMANAeconomica.com

Lima, 9 de marzo del 2025 | Año XXXIX | No SE 1952 | Precio S/30

40 años

► BANCA DE CONSUMO

Los indicios de su resurrección, tras largos meses en rojo (p. 12)

► PUERTO DEL CALLAO

El riesgo de congestión de la carga está lejos de acabar (p. 30)

ESPECIAL EQUIDAD Y DIVERSIDAD

Las respuestas –y los silencios– de las empresas peruanas frente a la ola global 'anti-woke'. (p. 15)



EX SEDE CENTRAL DE GRAÑA Y MONTERO

Herencia en vilo

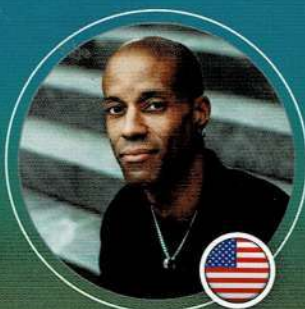
Una trama de trabas internas, exigencias legales y personajes en la sombra mantienen inmovilizado y abandonado al emblemático edificio de la otrora Graña y Montero –hoy Aenza–. Ello a pesar de que su venta resulta clave para el pago de la reparación civil al Estado. (p. 10)

EL MOTOR QUE
TRANSFORMA
LA INCERTIDUMBRE
EN OPORTUNIDAD

**BEYOND
CRISIS,
BEYOND
CHANGE:
MARKETING
LEADS
THE WAY**


SEMINARIUM

andA



KEYNOTE SPEAKER

AMERICUS REED

Profesor de Marketing,
Wharton University

**The Right (And Wrong) Ways Deploy
Artificial Intelligence (AI)**

The New World Order of Marketing:
How Consumers Engage With Your Brand & How You
Have to Engage with Them

EJES TEMÁTICOS

- 01 COYUNTURA POLÍTICA, ECONÓMICA Y SOCIAL,
Y SU IMPACTO EN EL MARKETING
- 02 DESAFÍOS DE LA LEALTAD Y LA CONSTRUCCIÓN
DE MARCA EN LA ERA DIGITAL
- 03 TRANSFORMANDO CLICS EN VENTAS:
El poder de las redes sociales y estrategias online
- 04 LA OPORTUNIDAD LATENTE DEL E-COMMERCE
- 05 DE LA ESTRATEGIA A LA ACCIÓN:
Cómo la IA Revoluciona el Marketing
- 06 LA IA COMO MOTOR DE PERSONALIZACIÓN
Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE
- 07 DESAFÍOS DE LA ADOPCIÓN DE IA:
Superando obstáculos para el futuro

SPONSORS

 **HABITAT**
Alquiler a una vida mejor

 **ALPACA FACTORY
OUTLET**
BY MICHAEL KIMBLE 1993

 **Arellano**
CONSULTORIA PARA CRECER

 **dardosoch**

 **ESCUOLA
DE POSGRADO
ULIMA**

 **Insider
Perú**

 **linea 1**
Metro de Lima

 **Meta**

 **NOA**
NORWESTERN OIL FIELD

 **NTT DATA**

 **patapampa**
ALPACA APPAREL

 **pluxee**

 **SOL ALPACA**

 **spm**
Sociedad Peruana de Marketing

MEDIA PARTNERS

 **COVER**

 **EL CLIENTE**
Una Nueva Forma de Ver

 **mercado negro**

 **GRPP**

 **PerúRetail**

PARTNERS ESTRATÉGICOS

 **América
Economía**

 **SEMANA económica**

INSPIRAMOS • EDUCAMOS
CONECTAMOS • TRANSFORMAMOS

MÁS INFORMACIÓN: INFORMES@SEMINARIUM.PE • SEMINARIUM.PE

SE Índice

9 de marzo del 2025 | Año XXXVIII | No SE.1952

LA VOZ DE SE La permanencia del Ministro del Interior es una burla a los ciudadanos y la prueba de que para el gobierno sobrevivir es lo único que importa. 6

VOCES Y OPINIONES Patricia Stuart, Rectora de la Universidad de Lima 9

SE DESTACA Una trama de obstáculos internos y exigencias legales mantienen abandonado al emblemático edificio de la otrora Graña y Montero. 10

SE DESTACA Los números por fin muestran una mejora en el desempeño de las instituciones financieras de consumo. 12



ESPECIAL El paso al frente del discurso opositor a las políticas de DEI empieza a impactar, para bien y para mal, en las organizaciones peruanas. 15

Sectores y Empresas

LOGÍSTICA Tormenta chalaca 30

ENERGÍA Entre tinieblas 31

MINERÍA La inversión minera exige más que invocaciones 31

E-COMMERCE Mercado Libre: "Invertimos hasta dos o tres veces nuestras ganancias" 32

AGROPECUARIO La granada se recupera 32

TURISMO Empuje nacional 33

MINERÍA Una minería menos 'celosa' con las mujeres 33

Economía y Finanzas

IMPUESTO A LAS GANANCIAS El desafío 'cripto' de la Sunat 34

POBREZA El índice se hace esperar 36

SEGUROS Renta privada en auge 36

MERCADOS GLOBALES Tormentas en el S&P500 38

MERCADO DE VALORES Papeles y Valores: InRetail 38

Management

SECTOR PESQUERO La faena de la erradicación de sesgos 39

SERVICIOS PROFESIONALES CMS Grau: "A nivel del estudio, esperamos crecer no menos de 30%" 40

INTELIGENCIA ARTIFICIAL La nueva arma (no tan secreta) del ejecutivo 40

Legal y Política

PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR El *compliance* pasa a ser una exigencia 41

LABORAL Cuerdas separadas 42

INDECOPI En nombre de consumidor, ¿todo está permitido? 42



Movidas



JORGE ZAPATA, actual presidente del Consejo Directivo de la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco), es el nuevo presidente de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (Confiep).



MAURICE PREVOST fue nombrado *managing director* de Equifax Perú. Trabajaba como *country manager* de Equifax Costa Rica.



ALFONSO MONCLOA es el nuevo vicepresidente de Banca Personas de Banco Pichincha en Perú. Se desempeñaba como gerente principal de Canales Digitales del mismo banco.



MARIA EUGENIA VALDELOMAR asumió como gerente comercial de Aranwa Hotels Resorts & Spas. Ha sido gerente corporativa de *Revenue* y Reservas de Casa Andina.



MIGUEL LEGARDA fue designado como gerente general del Wyndham Grand Costa del Sol Lima Airport, cuya inauguración está prevista para abril. El ejecutivo ha liderado la administración de diversos hoteles en el extranjero.



AURORA PONCE DE LEÓN asumió como *talent solutions director* de Cornerstone. Anteriormente, fue *country manager* de Veril Consultores en Perú.



LUIS AYLLÓN es el nuevo gerente de Servicios de Equans Perú. Trabajaba como gerente de Operaciones en Inversiones Signus.



JOSÉ MIGUEL DE LA PEÑA asumió como director de *Marketing* de Softys Perú. Previamente, ejerció como *tribe leader* de Segmentos y Productos de Mibanco.

SEMANA económica



Número SE 1952

Lima, 9 de marzo del 2025

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Cané

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Miani

ANALISTAS / Alba Naupas O., Jonathan Terranova V. Marisol Alvarado Bolívar, Claudia Gutiérrez Coveñas, Edward Abarca

ASISTENTE DE REDACCIÓN / Tamara Ojeda Tarrillo

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORIA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Jean Carlo Llahtahuaman

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sanchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Rica

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrini

GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO / María Claudia Díaz Dulanto

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malásquez Lévano

EDITORIA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres MQ

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Daniela Navarro

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmery de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobal, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Pulisci, Beatriz Díaz, Marcos Gonzalez

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Editorial Supergrafica EIRL

Av. Manuel Tellería Vicuña 1615 Urb. Chacra Ríos Norte, Lima

DEPÓSITO LEGAL / 150105-95-0204

RUC / 20260510887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados



SEMANA económica

El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>

Gracias por la Confianza

Los miles de asegurados que confían en nuestro
equipo de expertos en inversiones nos hacen
el N° 1 en Rentas en el 2024*.
Seguiremos trabajando para no dejarlos solos.

Conoce más de nuestros Seguros de Rentas en

[pacifico.com.pe](https://www.pacifico.com.pe)



AAA_(pe)
Contamos con
la más alta
calidad crediticia

 **pacífico**

CONTINUIDAD NAUSEABUNDA

La permanencia de Juan José Santivañez como ministro del Interior es, a estas alturas, una burla a los ciudadanos y la prueba fehaciente de que para el gobierno sobrevivir es lo único que importa.

El ministro del Interior, Juan José Santivañez, debería haber dejado el fajín hace rato. Si quienes nos gobiernan tuvieran un mínimo sentido de lo que es la decencia o el decoro, hace meses le hubieran pedido la carta de renuncia. O, en todo caso, bien podría haber sido censurado por el Congreso; una instancia que en otras tantas ocasiones demostró ser capaz de remover ministros sin necesidad de fundamentos sólidos. Pero nada de eso ha ocurrido y no hay perspectivas de que vaya a suceder en un futuro cercano. Por el contrario, el ministro más cuestionado del gabinete luce cada vez más cerca de la presidenta Dina Boluarte, quien no escatima en términos para defenderlo con llamativa fiereza.

El ministro Santivañez debe irse. Pero podemos dar por descontado que, a menos que ocurra un suceso extraordinario — aun más extraordinario que los grandes cuestionamientos que pesan en su contra —, seguirá en su despacho. Y las razones son eminentemente políticas, en el peor sentido del término.

Y es que, si alguna virtud ha demostrado el actual ministro del Interior, esa es su capacidad de ser funcional en la defensa de los altos cargos del gobierno, empezando por la presidenta de la República y sus colaboradores

más cercanos; entre ellos, su hermano Nicanor Boluarte. Eso, está claro, pesa más que las razones que se pueden esgrimir para removerlo, que son muchas.

Todo esto da cuenta de una realidad penosa: a juicio de nuestras autoridades, la ineptitud que ha demostrado el ministro para enfrentar la amenaza de la criminalidad organizada no es un causal suficiente para sacarlo del puesto. Y tampoco lo son los serios cuestionamientos de naturaleza ética y hasta penal que se acumulan en su contra. Cuestionamientos que, en su caso, resultan especialmente chocantes.



Que un ministro del Interior — nada menos que el responsable político del combate a la delincuencia — sea señalado como abogado defensor de criminales y denunciado por presuntamente haber sobornado jueces debería ser causal más que suficiente para pedirle la dimisión. En el Perú actual, sin embargo, pasa lo contrario: el resto del Ejecutivo cierra filas a su alrededor y hasta la mandataria saca cara por él.

Es en esa línea que la presidenta Boluarte llegó a decir, sólo hace unos días, que los cuestionamientos a su ministro del Interior son parte de “un golpe de Estado blanco”. Una defensa insólita, que ocurre, además, ante la vista complaciente de una coalición parlamentaria mayoritaria que se ha encargado, de manera muy eficiente, de que cualquier intento de interpelación o censura contra el ministro caiga en saco roto.

Queda cada vez más claro que estamos ante un gobierno que tiene como única prioridad sobrevivir, aun a costo de darle la espalda a los ciudadanos. Y hay que ser claros en señalar que la permanencia de Juan José Santivañez como ministro no es un despropósito, ni mucho menos un error político. Es, en realidad, una burla descarada a la ciudadanía, que padece todos los días los estragos de la delincuencia común y la criminalidad organizada, y que espera respuestas. Respuestas que el actual gobierno no parece capaz de brindar. ■

Una coalición parlamentaria mayoritaria se ha encargado de que cualquier intento de interpelación o censura caiga en saco roto



años

Inclusión financiera
que transforma vidas

**Durante 39 años, Caja Arequipa ha sido testigo
de cómo los sueños de los emprendedores
se convierten en legados.**

Cada esfuerzo, cada sacrificio y cada logro no solo
construyen un negocio, sino también el futuro de
una familia, marcando huellas que perduran
por generaciones.

Hoy seguimos creciendo juntos, con el mismo
compromiso y corazón de siempre, porque cuando
un emprendedor avanza, su familia prospera,
su comunidad se fortalece y su historia se convierte
en inspiración para muchos más.



caja
arequipa

Qué Pasó



1 LUZ VERDE. A más de cuatro meses del anuncio del *deal*, Credicorp –a través de sus subsidiarias Pacífico Seguros y Grupo Crédito– obtuvo la autorización del Indecopi para completar la adquisición del 50% restante de su *joint venture* con Empresas Banmédica, de propiedad de la multinacional estadounidense UnitedHealth Group. Pacífico Seguros informó el viernes 7 que espera concretar la transacción en un plazo de cinco días hábiles. Con esta operación, Credicorp se convertirá en el único propietario de Pacífico Seguros y Pacífico EPS.

2 ENCUESTA. En febrero, la mayoría de los indicadores de expectativas empresariales mostraron una recuperación. De un total de 18 indicadores, 15 se situaron en terreno optimista, es decir, por encima de los 50 puntos, según la encuesta mensual de BCR. Las expectativas sobre la economía a 3 y 12 meses subieron a 54.5 y 60.7 puntos, respectivamente. Sin embargo, algunos indicadores, como inversión y contratación a 12 meses, mostraron retrocesos. La situación actual presentó resultados mixtos, con avances en ventas y producción, pero caídas en demanda y negocios.

3 LEGISLATIVO. El Congreso aprobó por insistencia la ley que restituye la detención preliminar en casos de no flagrancia. La norma, que había sido observada por el Ejecutivo en enero, establece que la detención preliminar se dará en tres casos: ante indicios de un delito grave y riesgo de fuga, si un detenido en flagrancia evade su captura o si

escapa de un centro de detención. Además, el Parlamento dio luz verde a la ley que crea el Sistema Nacional de Ordenamiento Territorial.

4 DEAL. Hochschild Mining cerró la venta de su antigua mina Arcata y el proyecto Azuza a la peruana Sierra Caraz. La transacción forma parte de su estrategia para enfocarse en operaciones clave en Perú (Inmaculada y Pallancata-Royropata), Brasil y Argentina. Arcata, mina de plata en Arequipa, operó hasta 2019; mientras que el proyecto Azuza, ubicado en las regiones de Cusco y Apurímac, dispone de 42.7 millones de onzas de plata. Sierra Caraz, vinculada a Sierra Sun Precious Metals, habría recibido fondos de Glencore para financiar la operación, según pudo conocer SEMANAeconómica. El monto del *deal* no fue revelado.

5 DESINVERSIÓN. La española Telefónica contrató al banco de inversión Rothschild para evaluar distintas alternativas para su operación en Perú, en un paso que apuntaría a desprenderse de su negocio como parte de su estrategia de desinversión en Hispanoamérica. Rothschild tendría la tarea de gestionar un acuerdo con los acreedores de Telefónica, a quienes adeudaría aproximadamente US\$1,358 millones, e identificar posibles compradores para la operación en el país, informó *El Confidencial*. Telefónica del Perú enfrenta pérdidas desde 2017, con una caída en su participación de mercado, deudas fiscales por S/2,337 millones y bonos pendientes de pago por S/2,300 millones. ■



Voces y Opiniones

COLUMNISTA INVITADA

El talento no tiene género; las oportunidades, sí

En las universidades vemos cada año a cientos de mujeres destacar. Y, aun así, su presencia dentro de la alta dirección corporativa sigue siendo mínima en el país.

Patricia Stuart

Rectora de la Universidad de Lima



SOBRE LA AUTORA

Patricia es doctora en Ciencias Administrativas de la Universidad de San Marcos y MBA de la Universidad de California, en Fullerton (Estados Unidos). También es magíster en Administración de Negocios por la Universidad San Ignacio de Loyola y economista y magíster en Administración de la Educación por la Universidad de Lima. Desde 2024, ejerce como rectora de esta misma casa de estudios.

Cada día soy testigo de que, si bien el talento no tiene género, las oportunidades sí. Y uno de los mayores desafíos que enfrentamos, tanto en la academia como en el mundo laboral, es cerrar las brechas de género que persisten, incluso desde las aulas.

Las mujeres son la mitad de la población mundial y, por consiguiente, la mitad de nuestro potencial de desarrollo. Entonces, ¿por qué la desigualdad aún es la norma y no la excepción? En 2023, la ONU estimó que tomará 140 años alcanzar la paridad en puestos de poder y liderazgo. Pero esperar un siglo y medio no es una opción. La igualdad no puede continuar como una promesa lejana, debe ser una realidad urgente.

En las universidades, vemos cada año a cientos de mujeres destacar en sus estudios, dirigir proyectos y desarrollar investigaciones. Sin embargo, en el Perú la presencia femenina dentro de la alta dirección sigue siendo mínima: sólo el 13 % de los cargos

directivos están ocupados por mujeres, de acuerdo con cifras de Women CEO Perú.

Hoy, las organizaciones requieren políticas efectivas para fomentar la equidad. Aunque existen programas de mentoría y desarrollo, su impacto sigue siendo insuficiente frente al talento desa-

provechado. Es cada vez más urgente impulsar iniciativas concretas que reconozcan el liderazgo femenino y, sobre todo, que lo integren en la toma de decisiones empresariales.

Este no es sólo un problema de equidad. Se trata de una barrera para el crecimiento económico del país. Estudios como los de Boston Consulting Group han demostrado, por ejemplo, que las *startups* lideradas por mujeres generan el doble de rentabilidad que las fundadas por hombres.

Lo que evidencia que la diversidad es una cuestión de justicia social y, al mismo tiempo, un motor clave para la innovación y la competitividad empresarial.

La diversidad de género en el liderazgo empresarial promueve la equidad e impulsa la sostenibilidad y el rendimiento corporativo. Diversos estudios han demostrado que la presencia femenina en directorios mejora la ética organizacional y fortalece la gestión. Ello genera, a su vez, ventajas competitivas y mejores resultados financieros, en comparación con equipos homogéneos.

Así, incluir más mujeres en la toma de decisiones estratégicas es clave para un entorno más justo y una empresa más eficiente. Pero, ¿estamos preparando a las mujeres para liderar y, luego, enviarlas a un entorno donde todavía no pueden hacerlo?

En las universidades tenemos la responsabilidad de cerrar esta brecha. Ya no basta con formar profesionales capacitadas. Hay que fomentar redes de apoyo y vincularnos con empresas interesadas en impulsar el liderazgo femenino. Los programas de mentoría y las alianzas con el sector privado serán claves para que nuestras egresadas hallen un camino más equitativo.

El sector académico y el empresarial pueden, por ejemplo, trabajar en programas de prácticas profesionales con enfoque de equidad y mecanismos de medición que permitan evaluar el impacto de la inclusión en el rendimiento organizacional. No se trata sólo de tener más mujeres en la fuerza laboral. Estas deben ocupar posiciones de liderazgo, donde sus decisiones generen transformaciones reales.

Si queremos un futuro más innovador, sostenible y próspero, debemos derribar las barreras que le impiden al talento femenino ocupar el lugar que le corresponde. La pregunta ya no es si debemos hacerlo, sino cuánto estamos dispuestos a perder por no hacerlo. ■

¿Estamos preparando a mujeres líderes para, luego, enviarlas a un entorno donde no pueden liderar?

EXCLUSIVO

EL ÚLTIMO RASTRO DE GRAÑA Y MONTERO

Una trama de obstáculos internos, exigencias legales y personajes en la sombra mantienen inmovilizado y abandonado al emblemático edificio de la otrora Graña y Montero —hoy Aenza—, en la Av. Paseo de la República, desde hace un lustro. Ello a pesar de que su venta resulta clave para el pago de la reparación civil al Estado peruano.



POR EDWARD ABARCA



El 31 de enero de 2020, una Graña y Montero —hoy Aenza— agobiada por el descrédito que representó su participación activa en el escándalo de corrupción del 'Caso Lava Jato' intentó limpiar su nombre. Esa mañana, la constructora retiró de su otrora sede principal, ubicada en Surquillo, el logotipo corporativo que la identificó por décadas y, acto seguido, desplegó una campaña publicitaria de pedido de “perdón” a todos los peruanos. “Si veíamos las encuestas, el orgullo de pertenecer [a Graña y Montero] era abrumador. Fue muy duro bajar el logo y dejar las oficinas de Paseo de la República”, relata una fuente directamente involucrada en dicho hito, al que le seguiría la mudanza hacia las oficinas ubicadas en la Av. Petit Thouars, donde hoy labora una planilla reducida bajo un modelo híbrido y rotativo.

Cinco años después, la ex sede central de la constructora luce completamente abandonada e incluso vandalizada, como producto de una historia de trabas organizacionales, legales y hasta familiares, cuyos detalles pudo conocer en exclusiva SEMANAeconómica, a través de fuentes involucradas en distintas fases de la trama.

Visto bueno en las sombras

De acuerdo con la información a la que accedió esta revista, la primera opción que habría contemplado la compañía es demoler todo el inmueble para

edificar viviendas a través de Viva, el ahora brazo inmobiliario de Aenza. “Finalmente, se optó por el camino más fácil, que era venderlo o alquilarlo”, relata a esta revista una fuente involucrada en dichas conversaciones.

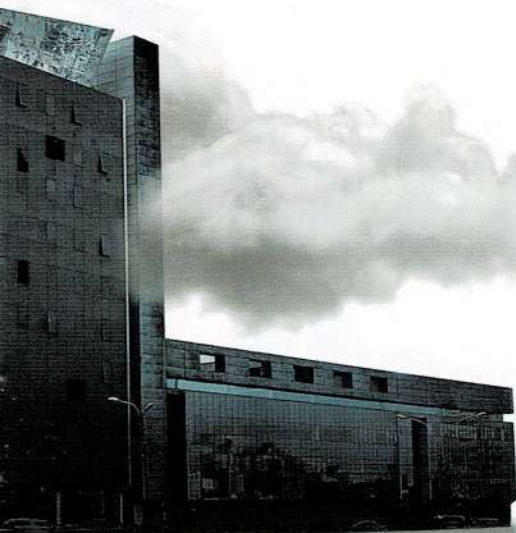
Una vez definido ese nuevo rumbo, sin embargo, surgiría desde las entrañas de la compañía familiar una serie de desacuerdos internos que, un lustro después, siguen impidiendo el arriendo o la venta del activo. “Las decisiones no sólo son locales. Hay algo que juega en el extranjero, en Europa. Si bien las negociaciones pueden avanzar acá, se necesita

también el visto bueno de una persona [clave] que vive afuera”, revela otra fuente involucrada en la gestión del activo, que solicitó guardar la confidencialidad de su identidad por temor a represalias.

La falta del visto bueno de ese personaje en las sombras habría impedido, por ejemplo, el cierre de un avanzado acuerdo de arriendo entre la Universidad Científica del Sur y Aenza, en 2022. A fines de ese año, una de las empresas de *call center* más grandes del país habría

mantenido negociaciones para arrendar el edificio a una tarifa cercana a los US\$10 por m². “Pero [las negociaciones] no prosperaron porque dijeron que ya habían cerrado el alquiler con la Universidad Científica del Sur para la implementación de una nueva sede universitaria”, agrega otra de las fuentes a las que accedió esta revista. El acuerdo aludido se frustraría poco antes de la firma.

Como parte
del acuerdo de
colaboración eficaz,
Aenza otorgó este
activo en garantía
por el pago de la
reparación civil



Un año después, en 2023, se sumó una contingencia legal. En agosto de ese año, el Poder Judicial aprobó un acuerdo de colaboración eficaz entre Aenza, el Equipo Especial Lava Jato del Ministerio Público y la procuraduría *ad hoc* para el mismo caso.

Fuentes de esta última institución afirmaron a esta revista que, mediante ese convenio, la constructora otorgó en garantía el edificio de la ex sede central de Graña y Montero. El objetivo de dicha decisión fue asegurar el pago de la reparación civil de más de S/480 millones a favor del Estado peruano. “Aenza no puede disponer de ese bien sin la autorización de la procuraduría. Si lo hicieran, cometerían un delito; salvo que sustituyan la garantía con efectivo o por otro bien del mismo valor con aprobación de las partes”, advierte el ex procurador *ad hoc* de la República para diversos casos de corrupción y socio fundador de Benites, Vargas & Ugaz, José Ugaz.

Consultada sobre el destino del edificio, Aenza se limitó a confirmar a esta revista, mediante una comunicación oficial, que en los últimos cinco años han recibido diversas propuestas. “Pero hasta el momento ninguna ha cumplido con nuestras expectativas. No hemos tenido urgencia en este proceso”, sostuvo la constructora.

Un elefante blanco

De acuerdo con los planos del edificio, a los que accedió SEMANA económica, el abandonado inmueble dispone de un área arrendable de aproximadamente 8,000 m², repartida en tres torres; dos de ellas, con seis pisos. La restante, que es la principal, tiene 12 plantas y áreas comunes como gimnasio y terraza. Además, cuenta con un estacionamiento en la parte trasera, con acceso por la Av. Recavarren.

Edificio Graña & Montero (ahora Aenza)



“El mercado hoy necesita edificios de esas dimensiones y con esos parámetros. Si a una empresa privada o a una entidad del Estado se le ofrece el edificio totalmente implementado, volarían sobre él”, opina el consultor corporativo de Binswanger Perú, Sergio Malatesta.

Lo cierto es que, desde el momento en que fue desocupado, el inmueble pasó a estar bajo la mira de diversas empresas y entidades públicas, dada su amplia extensión y atractiva ubicación (entre la Av. Paseo de la República y la Av. Angamos). Edificios como la vieja sede institucional de Graña y Montero son considerados *landmarks*, ya que sirven como referencia para ubicar determinadas zonas de la ciudad. Y, por esa misma razón, el mercado les otorga un alto valor.

Desde el punto de vista inmobiliario, sin embargo, uno de los principales desafíos a resolver del inmueble es su arquitectura, concebida a la medida para la cultura y operaciones de la extinta Graña y Montero. “Es un edificio bastante solemne y absolutamente vertical”, recuerda un antiguo alto ejecutivo de la constructora.

Su distribución, diseñada para una organización jerárquica, resulta ineficiente para otros usos, lo que implica una costosa reestructuración para cualquier empresa interesada en ocuparla. Aun así, la Universidad Científica del Sur estaba dispuesta a invertir el monto necesario para sus nuevos fines. Ello antes de que los enredos descritos prolongaran el limbo en el que se mantiene hasta hoy este símbolo del ascenso y caída de la extinta Graña y Montero.

BANCA DE CONSUMO

MÁS CERCA DE LA ORILLA

Los números por fin muestran una mejora en el desempeño de las instituciones financieras de consumo. El entorno 'macro' más favorable convierte al 2025 en un año propicio para retomar el crecimiento de los préstamos y consolidar el punto de inflexión del segmento.



POR MARCO ALVA P.



Las entidades financieras especializadas en créditos de consumo han logrado ver la luz, tras un largo periodo sombrío. Las dificultades experimentadas durante un 2024 que estuvo marcado por varios meses con números en rojo parecen haber quedado atrás. Y, ahora, estarían listas para retomar el crecimiento de sus carteras y avivar la competencia en el segmento.

Ajuste en los negocios

Enero de 2025 cerró con buenos resultados para todas las entidades financieras del sector. Incluso Banco Ripley y Financiera Oh, que cerraron el año pasado con pérdidas, lograron volver a ver cifras en azul. La rentabilidad patrimonial (ROE) también mostró mejoras, especialmente en los casos de Financiera Efectiva (18.58%) y Banco Falabella (10.51%), cuyos resultados fueron los más sobresalientes. La mora, por su parte, mantuvo una tendencia decreciente y en todos los casos se ubicó por debajo de 5%, según los datos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

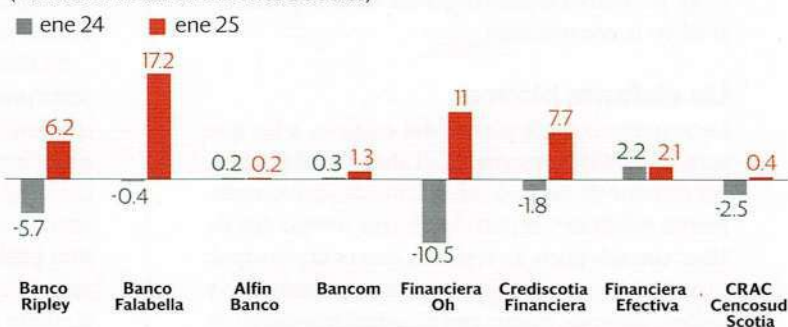
Todos estos indicadores anticiparían que las entidades están listas para volver a salir a captar clientes. Una realidad distinta a la vivida durante el 2023 y el 2024, cuando la banca de consumo redujo su apetito

de riesgo. En ese periodo, las entidades optaron por enfocarse en los clientes de mejor calificación crediticia y en dar préstamos de bajo riesgo, como los que se descuentan de la planilla, según recuerda Ricardo Vásquez, asociado de Research en Seminario SAB.

El resultado de esta cautela se reflejó en la contracción de las carteras de crédito de las entidades de consumo en 2024. "Los bancos ajustaron la originación o creación de nuevos créditos", recalca el VP senior Credit Officer de Moody's, Felipe Carvallo.

En los casos específicos de Banco Falabella y Banco Ripley, lo que se apreció el año pasado fue mucha cautela. Macare-

Mejor inicio de año para entidades financieras de consumo (Utilidades netas en millones de soles)



Fuente: SBS

na Gutiérrez, analista de renta variable de Credicorp Capital, señala que ambas entidades se dedicaron, sobre todo, a fortalecer otras líneas de sus balances y su estado de resultados. Pero cada uno tuvo sus propios acentos. Banco Ripley, por ejemplo, se enfocó en reducir su costo de fondeo, empujando el crecimiento de cuentas corrientes y ayudando a sus márgenes de interés neto. "Ripley Corp también lanzó el año pasado un plan de eficiencia importante, abarcando el banco en Perú", agrega Gutiérrez.

Por su parte, Banco Falabella mantuvo una cartera más pequeña, pero cuidando la calidad de los créditos. La entidad logró fortalecer el resultado por comisiones —lo que dio un respiro extra a su última línea— y también mejoró sus niveles de eficiencia. En la presentación de resultados del grupo de 4T24, el gerente general corporativo de Banco Falabella, Juan Manuel Matheu, resaltó como un éxito esta reducción en la operación peruana. "Esperamos un crecimiento de alrededor del 3% y 4% en préstamos al consumo, con un consecuente aumento en el margen financiero", agregó Matheu.

Perspectivas alentadoras

Hoy, lo que se espera para todo el 2025 son buenos números. Para ello juegan a favor factores macroeconómicos, como la proyección de crecimiento del PBI del Perú y del consumo privado. Según el BCR, el primer indicador crecería 3% este año y, el segundo, 2.8%. "Estamos viendo que va a haber mayor crecimiento, pero será más selectivo, buscando aquellos sujetos que sean de mejor calidad dentro del producto mismo de consumo", estima Carvallo.

Otro factor favorable es la mejora que se viene apreciando en los ingresos de las familias. Esto incrementa la disposición a tomar financiamiento. A juicio de Vásquez, las dos variables más determinantes para el segmento de créditos de consumo son la inflación y las tasas de

Moody's prevé un incremento en las rentabilidades de la banca de consumo para este año

interés; dos frentes en los que las perspectivas también se muestran actualmente favorables. "Con estas dos variables más normalizadas, vamos a empezar a ver un mejor comportamiento del consumidor y, por ende, menores provisiones y mejor rentabilidad para estos bancos", sostiene el analista.

De acuerdo con Marco Contreras, *head of Research* de Kallpa SAB, la cartera de créditos de consumo podría crecer este año 5%, en parte por la baja base comparativa —el año pasado cerró con una caída de 1.1%, según el BCR—. Pero el salto de crecimiento no será desmedido, pues, como advierte Gutiérrez, siempre hay un *trade off* entre crecimiento y riesgo.

La recuperación económica que se percibe generará condiciones para más competencia entre las entidades. Al respecto, Enrique Díaz, presidente de la consultora MC&F, anticipa que la pugna se dará "principalmente, sobre los segmentos A y B".

Esta mayor competencia no estará exenta de riesgos. Las entidades tendrán que ser ahora más cuidadosas y selectivas, teniendo en cuenta que la campaña electoral se iniciará en la última parte del 2025. Por ahora, la visibilidad sobre el impacto que podría tener esa coyuntura es limitada.

Con todo esto, Moody's prevé un incremento en las rentabilidades de las entidades de la banca de consumo para este año. "No creemos que habrá mayores sorpresas sobre el costo del riesgo crediticio. Los bancos están bien preparados para un mayor crecimiento", confía Carvallo.

Los próximos meses confirmarán si este segmento de la banca alcanzó finalmente un punto de inflexión. Como recuerda Díaz, las entidades del sector aún están terminando de curar sus heridas y limpiar sus carteras morosas. El consenso de analistas observa hoy un apetito de riesgo mayor respecto al 2024, por lo que, si el entorno se mantiene favorable, buenos resultados estarán por venir. ■

SEMANAeconómica

Cámara
Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú

TECHO DE CRISTAL

LIDERAZGO SIN RETROCESOS

Acelerando la equidad en los directorios

13 MARZO 8:30 AM AUDITORIO DEL BBVA



Violeta Orozco
CEO de Konecra Perú



Elena Maestre
CEO de Telefónica y Presidenta
del Comité Iguales de la
Cámara Oficial de Comercio
de España en Perú



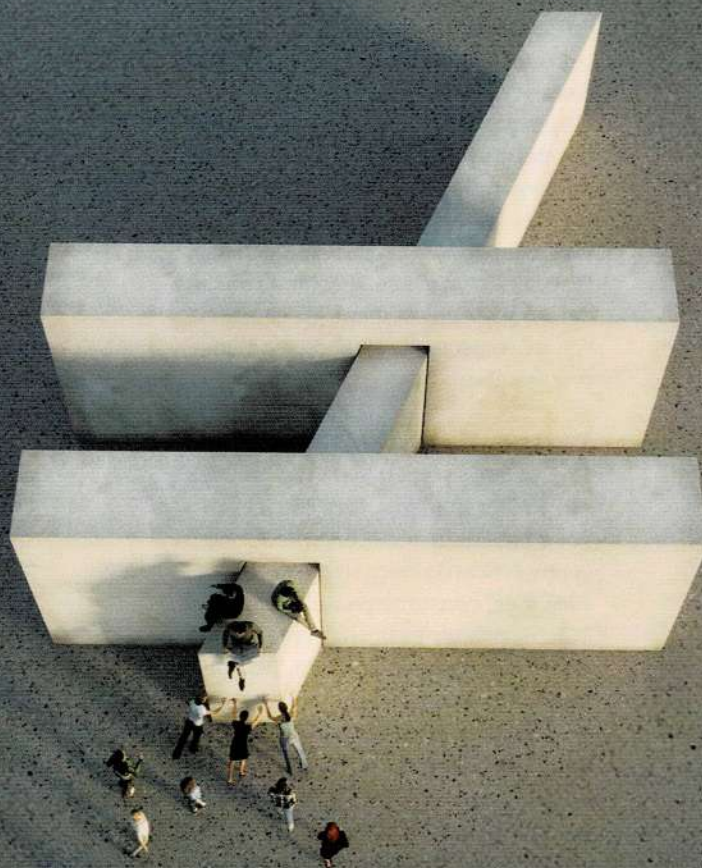
Marcela Villavicencio
General Counsel de Repsol en el
Perú y miembro del directorio de
Refinería La Pampilla



Juana Mollo
Socia Líder de Human
Capital, Diversidad e
Inclusión de PwC Perú



Enrique Medina
Gerente General Adjunto
de Talento y Cultura de
BBVA en Perú



Regístrate aquí



Con el respaldo de:



Telefónica

konecra



REPSOL

BBVA

Equidad y Diversidad

■ **INDICADORES DE DEI** Llegó la hora de mostrar el verdadero impacto

■ **EQUIDAD DE GÉNERO** El reto pendiente de las brechas en regiones

■ **OPINIÓN** Razones para seguir apostando por la equidad



DEI en la encrucijada

El paso al frente del discurso opositor a las políticas de DEI empieza a impactar, para bien y para mal, en las organizaciones peruanas. La presión por mostrar impactos claros en el negocio será cada vez mayor.



LLEGÓ LA HORA DE MOSTRAR EL IMPACTO

La presión por alinear las políticas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) con los indicadores de negocio es cada vez mayor. Frente a ello y a un entorno más cuestionador, las empresas que mantienen su apuesta contemplan ampliar el alcance de las mediciones este año.

POR MARISOL ALVARADO B.

La ola de cuestionamiento global surgida contra los programas de diversidad, equidad e inclusión (DEI), conocida como 'anti-woke', está obligando a las organizaciones a enfrentarse con cada vez más urgencia a un viejo reto: demostrar que estas iniciativas tienen impactos medibles para el negocio.

Aunque no se trata de un nuevo reclamo, muchas empresas siguen teniendo ese casillero total o parcialmente vacío en su lista de pendientes. Prueba de ello es que, según cifras de Deloitte, sólo un 15% de las empresas a nivel global se han planteado metas de diversidad realmente alineadas con sus objetivos de negocio.

Con las políticas de DEI ahora en el punto de mira, la falta de evidencia 'dura' sobre su efectividad vuelve a las compañías

más vulnerables. Y las empresas peruanas comprometidas con la diversidad, equidad e inclusión, que son materias de largo aliento, están sintiendo la presión. "Hay interés por encontrar el resultado más visible [...] Puede haber *quick wins*, pero va a tomar tiempo", reconoce la CEO de Aequales, Andrea de la Piedra.

EL RETO DE CUANTIFICAR

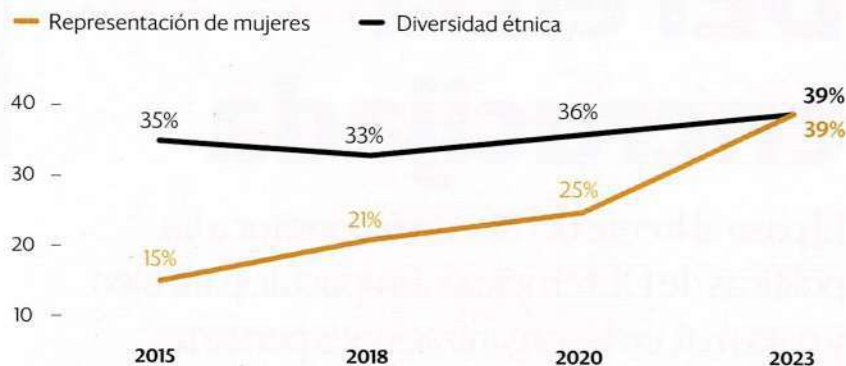
Si bien la implementación de programas de DEI es un proceso de largo aliento, hoy las estrategias requieren involucrar el perfeccionamiento de instrumentos de medición, la creación de métricas *ad hoc* enfocadas en el impacto en indicadores de negocio y el reporte permanente de los avances. Y es que la urgencia por medir va en aumento.

Las encuestas de clima laboral y los estudios encargados a terceros siguen siendo las principales herramientas para diagnosticar y medir avances (SE1903). Pero, a la par, las mediciones independientes están evolucionando y permitiendo explorar otros ángulos. Un ejemplo es la edición 2025 del Ranking PAR, elaborado por Aequales, que busca recoger información sobre la diversidad de clientes y proveedores de las empresas.

En paralelo, algunas compañías están incursionando en el desarrollo de mediciones *ad hoc*. Mediante una de estas, por ejemplo, Konecta determinó que su pro-

Se sostiene el caso de negocio a favor de la diversidad en equipos ejecutivos

Probabilidad de que las empresas con equipos ejecutivos diversos alcancen un desempeño financiero superior. Estudios realizados entre 2015 y 2023.



Fuente: Reporte "Diversity Matters Even More" de McKinsey & Company.



grama de prevención del acoso sexual derivó en ahorros por más de S/32,000, al reducir la rotación de su personal. Y generó un ROI de entre S/1.5 y S/1.89 por cada sol invertido. “Estos indicadores nos ayudan a valorar el impacto en el negocio para definir una estrategia fundamentada en resultados”, remarca su gerenta de Personas y Sostenibilidad, Rossina Castagnola.

Otros grandes jugadores, como Arca Continental, están explorando *insights* derivados del cruce de indicadores como la productividad y la rotación. Así, la compañía encontró que la rotación de las colaboradoras en puestos operativos (por ejemplo, manejo de montacargas) es de 10%; por debajo del promedio general de la organización (14%).

La apuesta pasa también por que la diversidad se traduzca en innovación e inversión. Uno de los programas de Arca Continental, dirigido a jóvenes, plantea que ellos elaboren y presenten casos de negocio que la empresa pueda, luego, ejecutar. “Estamos hablando de millones de soles. Son casos de negocio muy importantes, que pasan una serie de validaciones financieras”, detalla el di-

rector de Capital Humano, César Maldonado.

COMPROMISO Y MÉTRICAS

En el futuro más cercano, la continuidad de las políticas de DEI —incluso en las organizaciones genuinamente comprometidas— dependerá del desarrollo de instrumentos que logren vincular los avances de estas iniciativas con las entrañas del negocio. Y, en ese camino, algunas organizaciones ya buscan consolidar el enfoque de DEI como parte de su cultura organizacional y de su propuesta de valor.

Deloitte, por ejemplo, ha optado por medir el éxito de los programas de DEI a partir del uso de beneficios laborales, como los horarios flexibles o las licencias de maternidad y paternidad extendidas, y no a partir de cuotas. “No tenemos métricas [de ese tipo], pero sí protocolos”, precisa Miriam Loli, integrante del Comité de Talento de Deloitte Spanish Latin America.

Bigmond Group avanza en una línea similar, aplicando los criterios de DEI tanto al interior de la organización como en su oferta de servicios. “[Los clientes] creen que nuestra mirada de su negocio, del



SÓLO UN 15% DE EMPRESAS SE HAN PLANTEADO METAS DE DIVERSIDAD REALMENTE ALINEADAS CON SUS OBJETIVOS DE NEGOCIO

mundo corporativo y del país les suma valor a la hora de construir una mejor organización, para obtener mejores resultados”, explica Alfonso de los Heros, *partner* de la firma. Para esta compañía de *head-hunting* y consultoría, haber logrado en 2024 un índice de satisfacción de 92% entre sus clientes reafirma la solidez de su tesis.

Konecta, por su parte, seguirá midiendo. Y este año contempla realizar un estudio para determinar el impacto de su programa enfocado en liderazgo femenino.

De una forma u otra, las empresas con un compromiso firme con las iniciativas de DEI seguirán buscando maneras de respaldar un esfuerzo que hace no mucho tiempo no requería justificaciones. ■



OLA 'ANTI-WOKE'

UNA APUESTA CON NUEVOS VIENTOS EN CONTRA

La corriente 'anti-woke' gana fuerza a nivel global y, con ello, empieza a sembrar cierto manto de incertidumbre sobre las políticas de DEI. Pese al contexto adverso, algunos jugadores locales aseguran hoy que retroceder no está en sus planes.

POR DÉBORA DONCO-SORIA S.

Las políticas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) nadan ahora contra corrientes adversas. Voces cuestionadoras de estas iniciativas han cobrado fuerza a nivel global y no son pocos los que ya hablan de posibles retrocesos. El discurso 'anti-woke' que, por ejemplo, ganó tracción en Estados Unidos de la mano de la asunción del presidente Donald Trump, ahora suena más fuerte. Y a términos como los de 'inclusión' o 'diversidad' se les empieza a bajar el volumen en el espacio público. "Es iluso pensar que el Perú o la región vayan a ser islas", advierte la cofundadora

y CEO de ELSA (Espacios Laborales sin Acoso), Marlene Molero.

Un indicio que refuerza la idea del ingreso a tiempos de cautela o de revisión de acentos es que este año más de una decena de grandes empresas de diversos sectores declinaron la invitación de SEMANA económica a participar de este especial. Como en otras partes del mundo, firmas que solían enarbolar orgullosamente las banderas de la equidad y la inclusión están adoptando perfiles más bajos y algunas, ciertamente, están desmontando algunas de sus iniciativas. Pero es importante resaltar que no son todas.

A PASO MÁS LENTO

La nueva coyuntura descrita indudablemente pondrá a prueba el real compromiso de las empresas con los principios de DEI. Molero descarta que estos programas vayan a desaparecer, pero sí vislumbra un menor número de empresas sumándose a ellos, retrocesos en el impulso de algunas cuotas y que nuevos términos, como 'justicia' o 'respeto', empezarán a ganar terreno en la narrativa.

Si bien las políticas de *compliance* llevarían a que las organizaciones respeten algunos compromisos de inclusión, es posible que poco a poco se empiecen a encontrar más resistencias para avanzar en temas como contrataciones más inclusivas y diversas, más allá de lo que exigen los mínimos establecidos por ley, como prevé la →



Getty Images



Vea el Avance
escaneando
el QR



ALQUILA TU ESPACIO
PRÓXIMA ENTREGA
MAYO 2025

ALMACENES CLASE A

12m de altura al hombro

Únicos en la Panamericana Sur
Lurín - Km 30



simetrica
ALMACENES

→ Viene de la pág. 18

socia de Vinatea & Toyama, Fabiola Maza. Una ralentización de este tipo podría sentirse mucho en el Perú, donde el 31% de las empresas no contaba el año pasado con una política clara de DEI, según cifras de una investigación realizada por el mismo estudio.

LA RESISTENCIA

Sin embargo, no todas las organizaciones están dispuestas a dejarse influir por el nuevo contexto y la creciente presión 'anti-woke'. Algunas seguirán avanzando, entre otros motivos, porque han convertido los programas de DEI en parte de su cultura. "Para nosotros no son un cliché ni algo que está de moda, son parte de nuestro ADN", afirma la VP de Recursos Humanos de Scotiabank, María Isabel Grullón. El banco de matriz canadiense se ha fijado como objetivos entrenar a más personal en lengua de señas e incrementar el número de trabajadores con discapacidad visual.

En el ámbito del consumo y la gastronomía también hay actores que no contemplan retroceder con sus iniciativas. La gerenta de *People & Culture* de Arcos Dorados, María Victoria Sandoval, sostiene que los avances en promoción de la diversidad son uno de los factores que les permite reducir la rotación de personal que caracteriza a su industria. "Hemos comprobado el beneficio", afirma.

Hoy, el 60% de los 30 restaurantes que opera Arcos Dorados en el Perú tienen vacantes asignadas para trabajadores con discapacidad. La meta, según Sandoval, es llegar al 100%. Para ello, la compañía apunta a forjar más alianzas con entidades —actualmente tienen tres y quieren llegar a cinco—.

Nestlé es otro de los jugadores



Getty Images

que mantiene sus planes para avanzar en la inclusión de personas con discapacidad y de incrementar la contratación de jóvenes en el Perú. "Creemos que Nestlé tiene que ser un reflejo de la sociedad", enfatiza su directora de Recursos Humanos, Mariana Albino. Para 2025, la empresa del sector alimentos se ha trazado como objetivo impactar a más de 100.000 jóvenes a través de distintos programas, contratar a 600 de ellos para campañas estacionales y, además, incorporar a 40 personas con discapacidad.

Un común denominador de las empresas que seguirán apostando por las políticas de DEI es que buscan ir más allá de la paridad de género. Estas han adoptado una mirada más amplia de la diversidad y la inclusión, pensando de manera constante en incorporar distintos grupos. Konecra, por ejemplo, se ha planteado sumar a sus programas de inclusión laboral a personas víctimas de trata. Para su CEO, Violeta Orozco, las políticas de DEI son "un tema de derechos humanos que no puede parar", por lo que adelanta que continuará con el trabajo de activismo y evangelización en la compañía. "Los valores no se cambian de la noche a la mañana", finaliza Grullón, de Scotiabank.



"ES ILUSO PENSAR QUE EL PERÚ O LA REGIÓN VAYAN A SER ISLAS [FRENTE A LA OLA 'ANTI-WOKE']"

PRIMAX: ENERGIZANDO EL FUTURO CON DIVERSIDAD, EQUIDAD Y EMPODERAMIENTO A TRAVÉS DE "SOMOS ENERGÍA" Y "MUJERES ESTRELLA"

Con estos programas, la multilatina del sector energético ha brindado oportunidades a colaboradores con discapacidad, adultos mayores y mujeres, promoviendo así una cultura de diversidad e igualdad en la empresa.

En un Perú cada vez más consciente de la importancia de la inclusión laboral, Primax destaca como un referente con su programa "Somos Energía", la cual garantiza que personas con habilidades diversas y el talento senior (personas mayores de 50 años) puedan integrarse al mundo laboral con el respaldo de una empresa que valora su talento y experiencia.

Según el Conadis, alrededor del 47% de la población con discapacidad está en edad laboral, sin embargo, un 73% de ellos carece de trabajo estable. Ante esta realidad, la multilatina ha logrado integrar a personas con discapacidades diversas, quienes se desempeñan en sus estaciones de servicio, tiendas y oficinas, aportando con sus capacidades excepcionales.

Por otro lado, la compañía también reconoce el conocimiento que aporta el talento senior, quienes suelen enfrentar barreras para ingresar al mercado laboral. En este sentido, impulsa la contratación de colaboradores mayores de 50 años en sus estaciones de servicio y tiendas, demostrando que la experiencia y la sabiduría son activos clave para cualquier empresa.

Como señala Yuri Proaño, Country Manager de Primax: "La inclusión no solo beneficia a quienes se integran al mercado laboral, sino que también enriquece a toda la organización construyendo un equipo más fuerte y diverso". Primax ha logrado demostrar que la inclusión permite reforzar y lograr un crecimiento empresarial sostenible.

Asimismo, hoy en día, las mujeres representan más del 60% de la fuerza laboral de Primax



"La inclusión no solo beneficia a quienes se integran al mercado laboral, sino que también enriquece a toda la organización construyendo un equipo más fuerte y diverso"

en el Perú. Por ello, la empresa ha dado un paso firme con su programa "Mujeres Estrella", con el que han capacitado a sus colaboradoras en temas como bienestar emocional, desarrollo profesional y liderazgo. Es así que el programa demuestra el impacto positivo de una capacitación integral que empodera a las trabajadoras, brindándoles las herramientas necesarias para avanzar en su carrera y mejorar su calidad de vida.

A través de estas iniciativas, la compañía no solo responde a una necesidad social, sino que también fortalece su entorno laboral, promoviendo un espacio inclusivo que abraza la diversidad en todas sus formas. ■



RAZONES PARA SEGUIR APOSTANDO POR LA EQUIDAD

Es momento de que las empresas comprometidas con promover la diversidad, la equidad y la igualdad se reafirmen en la defensa de esos valores. Y también de que nos acerquemos a los detractores para escucharlos con genuina empatía.

El 2025 inició con cuestionamientos a las políticas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en el mundo, especialmente provenientes de Estados Unidos. Algunas empresas ya han declarado que van a frenar sus iniciativas de DEI, mientras que otras han anunciado que continuarán. En medio de ello, inevitablemente, quienes trabajamos en este tema sabemos que estamos en un momento de incertidumbre.

Cuando nació Aequales, hace más de diez años, pocas empresas hablaban de equidad de género. Año tras año, las empresas y sus líderes fueron implementando políticas y acciones que marcaron su cultura. Cada paso fue difícil.

En el camino, esas compañías tuvieron claro que estas acciones buscaban que las mujeres y otros grupos que por años habían estado menos representados pudiesen ser incluidos, de forma justa, en el mundo empresarial. Fue así como empezamos a ver avances. Según el Ranking PAR de Aequales, en 2018 sólo el

58.4% de las organizaciones tenían una política de equidad de género; en 2022, esta cifra ya había aumentado hasta 83.2%.

Las empresas que se han sumado han generado marcas empleadoras más atractivas, productos y servicios con capacidad para llegar a nuevos consumidores, mayor rentabilidad y mayor involucramiento con sus equipos y su entorno. Por eso hoy, más que nunca, es momento de reafirmar los valores que llevaron a las empresas y sus equipos a empezar una estrategia de inclusión.

Esto es aun más urgente en un país como el nuestro, donde las brechas persisten. En el Perú, las mujeres dedican casi ocho horas al día a trabajo doméstico no remunerado y el 53% de los peruanos considera que somos racistas o muy racistas. Estos son sólo algunos ejemplos de problemáticas que actualmente son abordadas con estrategias de diversidad, equidad e inclusión.

Estamos en un momento de cambios en el mundo, en medio de una coyun-

tura de extrema polarización. Sin embargo, este también es un momento clave para construir puentes, para acercarnos a quienes puedan ser detractores, escuchar su punto de vista y hacerlo con genuina empatía. Porque, cuando se buscan cambios sociales, no se avanza entre quienes piensan igual. Debemos comprender las diferentes perspectivas, fomentar el diálogo y la colaboración para seguir construyendo. Este no es momento de parar.

Para aquellos líderes que están dudando sobre seguir o no, el principal consejo es que nuestra gente y la cultura de nuestras empresas son cruciales para nuestros negocios. Y es que las personas son diversas. Invisibilizar esta realidad e ignorar que la gente tiene necesidades diferenciadas es arriesgarse a perder ese talento.

Hay, por otra parte, consumidores que están reaccionando negativamente ante empresas que cambian de rumbo. Pero la razón por la que esto no debería parar es esencialmente una: porque es lo correcto. ■



Andrea de la Piedra
CEO de Aequales

SE

PRÓXIMAMENTE



Por quinto año consecutivo, el **Club de la Sostenibilidad** impulsará y visibilizará el avance de las más importantes empresas peruanas en la ruta del desarrollo sostenible. Únete y conoce de cerca las estrategias ambientales, sociales y de gobernanza de los líderes del mercado.

Suma a tu empresa



Aliados estratégicos:

BBVA

cencosud

GRUPO
GLORIA

KOMATSU MITSUI

Arcos Dorados

VEOLIA



EQUIDAD DE GÉNERO EN REGIONES

UN DESAFÍO DE ESCALA NACIONAL

Cerrar las brechas de género supone retos adicionales cuando se trabaja fuera de Lima; sobre todo, en sectores con prejuicios machistas históricamente arraigados. Esto ha obligado a las organizaciones con alcance nacional a adaptar la capilaridad de sus estrategias.

POR DÉBORA DONGO-SORIA S.

El reto de extender las políticas de equidad de género en las organizaciones suele involucrar dificultades adicionales cuando se trata de llevarlas a una escala nacional. El nivel de arraigo de los sesgos de género en determinadas regiones e industrias tan relevantes para el país como la minera se suma, muchas veces, a la escasez de talento femenino capacitado en dichas localidades. Lo que deriva en una particular subrepresentación de las mujeres en esos espacios.

Dicho contexto obliga a las compañías de alcance nacional a interiorizar esas particularidades y adaptar sus estrategias y programas. Y es que una política de equidad que bien podría funcionar en Lima no necesariamente lo hará en otras plazas del país.

La respuesta al desafío pasa muchas veces por incentivar la inserción laboral de las mujeres mediante charlas, generar cambios en la cultura interna y, a la vez, apostar por la formación del personal. Esa es la estrategia que siguen empresas como Anglo American, que opera la mina

Quellaveco en Moquegua, y que actualmente tiene una proporción de mujeres en su planilla de 23%. Un número bastante más alto que el promedio del sector minero peruano: 7.5%.

CAPACITAR Y RETENER

Para promover el ingreso de talento femenino a su operación, durante los últimos años Anglo American capacitó a más de 30 mujeres de comunidades cercanas a la mina para que puedan operar camiones pesados con más de 300 toneladas de capacidad. Además, el 43% de las becas que la empresa otorga en la región para estudiar carreras vinculadas con la minería han sido dirigidas a mujeres. "Mientras más mujeres haya, se crea una cultura mucho más atractiva para que ellas mismas busquen empresas con una participación femenina alta", remarca la vicepresidenta de Recursos Humanos de la minera, Cecilia Maldonado.

La ruta de Siderperú, que tiene su principal complejo industrial en Chimbote, es distinta. La siderúrgica actualmente exige que





en todas las ternas finales de sus procesos de contratación haya al menos una mujer y apuesta por preparar a mujeres para ocupar puestos gerenciales. Según su *HR Business Partner*, Katia Villar, estas acciones le permitieron a la compañía incrementar la presencia femenina en un punto porcentual y llevarla a 9%.

Cementos Pacasmayo es otro gran jugador nacional que sigue la ruta de la capacitación. Para combatir la creencia de que las mujeres no están preparadas para ocupar posiciones en las áreas de producción o mantenimiento, la cementera implementó el año pasado prácticas profesionales dirigidas a ellas. Al final del proceso formativo, cinco fueron contratadas. “Hemos notado que en todos los procesos de selección hay más apertura para recibir CV de ingenieras”, dice Breny Falconí, superintendente de Cultura, Gestión del Cambio y Experiencia del Colaborador de Cementos Pacasmayo. Este año, la empresa evaluará si repite la experiencia, tomando en cuenta las necesidades del negocio.



A LOS PREJUICIOS, MUCHAS VECES SE SUMA LA ESCASEZ DE PERSONAL CALIFICADO DE SEXO FEMENINO EN LAS REGIONES

CONTRA LOS PREJUICIOS

Los sesgos contra las mujeres, sin embargo, no son exclusivo de sectores pesados como la industria o la minería; también se hallan en sectores de servicios, como el de turismo. “Hay todavía esa barrera mental de que las mujeres no están en la misma capacidad que los hombres”, afirma Eduardo Barriga, director de Gestión Humana de Casa Andina.

Actualmente, el 60% del personal de la cadena hotelera es de sexo masculino. Algo que, como reconoce Barriga “no es muy normal en el sector”. Para neutralizar

el efecto de estos prejuicios, ahora Casa Andina lleva a cabo procesos de selección centralizados en las regiones en las que opera. Y otras empresas, como Sodexo, han optado por usar currículos ciegos en sus procesos de reclutamiento.

Pero el reto de la equidad va mucho más allá del hito de la contratación o la búsqueda de personal. Los sesgos también influyen en otras variables, como la retención. En ese sentido, la directora de Recursos Humanos de Sodexo Perú, Milagros Villena, señala la problemática de las mujeres que, luego de ser madres, muchas veces se ven forzadas a renunciar, cuando trabajan en ubicaciones remotas que suponen regímenes laborales extendidos. En esos casos, la empresa permite ahora que las trabajadoras se reubiquen en lugares más cercanos a sus domicilio.

El siguiente punto de dolor para muchas organizaciones preocupadas por la equidad es el de los procesos de ascenso. “Es ahí donde más hay que empujar. Es un sesgo que también está arraigado en las mujeres”, advierte Falconí. Para enfrentarlo, la empresa ha creado un programa dirigido a consolidar el liderazgo femenino. El 64% de las mujeres que forman parte de este programa han logrado una promoción en los últimos dos años. ■



BENEFICIOS CORPORATIVOS

DIVERSIDAD A MEDIO CAMINO

Los mayores avances de los programas de equidad y diversidad de las empresas peruanas siguen circunscribiéndose al ámbito de la mujer. La reducida atención a otros colectivos, como las personas con discapacidad, evidencia un llamativo contraste.

POR TAMARA OJEDA

La implementación de las iniciativas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en las empresas peruanas esconde en sí misma significativas brechas internas. Hoy, el avance en la aplicación de programas y beneficios sigue siendo mucho más notorio en el caso de las mujeres. La inclusión de otros colectivos, como los integrantes de la comunidad LGBTQ+, las personas con discapacidad o los neurodivergentes, no recibe la misma atención de las compañías.

Son pocas las organizaciones que están intentando liderar ese cambio. Empresas como Interbank y Pluxee, por ejemplo, ya han extendido beneficios específicamente dirigidos a sus trabajadores de la comunidad LGBTQ+, como planes de salud o licencias de paternidad y maternidad. Al

respecto, un estudio de Marsh ('Rostros de Equidad Perú 2024') halló que el 47% de las empresas locales encuestadas han extendido los beneficios de sus planes de salud familiares a las parejas del mismo sexo, mientras que el 31% permiten el uso del 'nombre social' y un 22% otorgan días libres para que puedan participar en eventos de la comunidad LGBTQ+.

NO ES SÓLO GÉNERO

En el Perú, sin embargo, la agenda de beneficios corporativos para personas con discapacidad está mucho más rezagada. La mayoría de empresas se limita a cumplir con lo que establece la ley y, si existe, la oferta de beneficios es reducida. De acuerdo con cifras de Marsh, sólo el 28% de las empresas ofrece a sus trabajadores con discapacidad faci-

Beneficios para personas con discapacidad



*Para personas con discapacidad visual

Fuente: Mercer Marsh Beneficios

Beneficios para la comunidad LGBTQ+



Fuente: Mercer Marsh Beneficios

lidades como estacionamientos o infraestructuras accesibles.

En general, la accesibilidad es un punto en el que hay mucho margen de mejora: el 53% de las empresas reconoce que hay riesgos laborales para las personas con discapacidad, mientras que el 28% gestiona la accesibilidad física y sólo el 19% adapta los puestos de trabajo a condiciones especiales.

La brecha es todavía más grande si hablamos de personas neurodiversas. La falta de información respecto a la neurodiversidad y cómo debe ser abordada en las organizaciones se traduce en la ausencia de facilidades o beneficios para este colectivo, que tiene necesidades únicas y, que, a su vez, ha demostrado tener cualidades particulares para brillar en ciertas áreas y sectores, como el tecnológico.

Algunas empresas, como Natura, están iniciando estudios para determinar las necesidades de esta comunidad, identificar distintos tipos de neurodiversidad y adaptar espacios para poderla incluir en su plantilla. Pero, más allá de iniciativas puntuales como esta, la atención a las personas neurodiversas en la empresa privada se mantiene en una fase incipiente.

RETOS Y BENEFICIOS

Las organizaciones que hoy apuestan por la diversidad, la equidad y la inclusión esperan retornos de diversa índole. “El principal beneficio que le generan a las organizaciones es permitirles que sean sostenibles en el tiempo”, remarca el consultor y experto en estrategia de personas, Renzo Rossi. Pero no es el único tipo de retorno.

En la experiencia de Pluxee re-

salta también un impacto favorable en la operación cotidiana. Según su gerenta de Recursos Humanos, Rocío Portugal, los beneficios corporativos más diversos se traducen en mayor compromiso de su personal. “Existe un buen clima laboral, lo que se refleja en nuestro rango de atención de llamadas, que actualmente está en 94% y lo mejoramos cada año”, detalla Portugal.

Por otro lado, hay empresas que apuestan por la diversidad como un aliciente para la innovación, bajo la premisa de que contar con personas de distintos orígenes y con diversas experiencias dentro de la organización enriquece los debates internos y permite tomar mejores decisiones. “Acreditamos que cuando hay diversidad hay mejor *performance* y, sobre todo, más innovación. Cuando tenemos personas diversas pensando con desafíos y dificultades distintas, podemos aprender”, resalta la gerenta de Recursos Humanos de Natura, Fernanda Gobbo.

Estudios como el realizado por Marsh dejan en evidencia que la ruta hacia abordar la diversidad en su real dimensión todavía es larga. Y hay grandes tareas pendientes. La primera: contar con más información. “Para una mejor y mayor definición de la en-



SÓLO EL 56% DE EMPRESAS RESPALDA SUS ESTRATEGIAS DE DIVERSIDAD CON ASIGNACIONES PRESUPUESTALES

trega de acciones y beneficios enfocados a diversidad e inclusión, un punto de inicio es conocer esas características de la población a las que las organizaciones están llegando. Sin eso, es difícil orientar estrategias”, advierte la líder de Salud Mental de Marsh, Claudia Espinoza.

Luego, resulta clave elaborar planes y darles el financiamiento necesario. Y es que no siempre el compromiso declarado con las iniciativas de DEI se traduce en fondos. Terpel, por ejemplo, destina S/300,000 anuales a distintas iniciativas inclusivas, según su gerenta de Gestión Humana, Ema Díaz.

No todas las empresas siguen ese patrón. Según Marsh, el 92% de las compañías tienen estrategias de DEI en distintos niveles de avance, pero sólo el 56% las respalda con asignaciones presupuestales. Y, como ocurre en tantas áreas, cuando uno no compromete recursos, resulta difícil hablar de verdaderas prioridades. ■





MEGHAN STEVENSON-KRAUSZ, CO-CEO DE DIVERSITY VC

“HAY UNA DIVERSIDAD NATURAL EN LATINOAMÉRICA, QUE NO VEMOS EN LA INDUSTRIA DE VENTURE CAPITAL”

La representante de la organización londinense revela cómo están respondiendo las *startups* y fondos de *venture capital* a la ola surgida contra las políticas de DEI. Si bien prevé que la apuesta se mantenga en Latinoamérica, reconoce que algunos actores prefieren ahora no involucrarse públicamente en la conversación.

POR MARISOL ALVARADO B.



Diversity VC

Diversity VC proporciona herramientas a los fondos de *venture capital* para que tanto estos como las empresas en las que invierten sean más inclusivos y diversos. ¿A través de qué acciones llevan a cabo esta misión en Latinoamérica?

Hemos desarrollado el *Diversity VC Standard* para medir la madurez de los procesos y políticas internas de los fondos. Por ejemplo, reclutamiento y *due diligence* para invertir en una *startup*. Evaluamos eso para que entiendan qué tan maduros son y les damos sugerencias para mejorar. Pero diversificar no es suficiente. Buscamos crear culturas más inclusivas dentro de los fondos, para que sean más productivos.

También creamos recursos de acceso libre para mejorar el ecosistema. Hacemos *toolkits*, como el que lanzamos para Latinoamérica sobre reclutamiento inclusivo, y producimos reportes, como el de diversidad interseccional en Latinoamérica, que realizamos en 2023. Y hacemos encuentros entre inversionistas para conversar sobre DEI en un espacio seguro.

¿En qué países de la región se evidencian mayores avances de políticas de DEI dentro del *venture capital*?

Probablemente Brasil es el mercado más avanzado en temas de DEI. Pero no diría que estamos muy avanzados. Hay una diversidad natural en América Latina —que considero una ventaja—, pero no la vemos en la industria de *venture capital*. Sin embargo, las compañías que realmente miran hacia el futuro tendrán equipos diversos, porque es bueno para sus negocios.

¿Qué retos persisten en el VC latinoamericano?

Según la encuesta que hicimos en 2023, el 66% de los inversionistas se identificaron como blancos o de ascendencia europea, un 13.3% como indígenas y un 2.1% como afrodescendientes. Ahí veo una oportunidad para mejorar la representación en la industria. Además, un porcentaje muy bajo [de fondos encuestados] tenía una tesis relacionada con la diversidad. El 100% de esos fondos tenía un socio que se identificó con un grupo subrepresentado en el *venture capital*. Los inversionistas invierten en personas como ellos.

¿Cómo interpreta la reciente ola surgida en contra de las políticas de DEI?

Trato de ver la situación actual como una oportunidad para realmente pensar por qué estamos haciendo esto, en primer lugar. Eso es parte de lo que hacemos con los fondos que trabajan con nosotros. La manera en que los guiamos es, considerando su tesis de inversión, cuáles tipos de diversidad pueden afectar su portafolio. Porque un fondo necesita pensar en cómo crear un portafolio

diversificado. Este es otro nivel de diversificación: se trata de vincular las políticas de DEI con su estrategia de negocio; porque, si no, no verán resultados.

¿Cómo han respondido los fondos de VC ante los cuestionamientos y presiones para eliminar las políticas de DEI en las organizaciones?

He tenido más conversaciones con quienes invierten en los fondos, los socios comanditarios (*limited partners*, LP). Ellos



LA SITUACIÓN ACTUAL ES UNA OPORTUNIDAD PARA REALMENTE PENSAR POR QUÉ ESTAMOS HACIENDO DEI

siguen en la dirección en la que estaban. Les importa [las políticas de DEI], porque varios se enfocan en el desarrollo de países, tanto de la economía como de la fuerza de trabajo. Además, la mayoría de LP son instituciones muy grandes y cuesta mucho cambiar sus hábitos. Ahora que este tema les importa, se va a necesitar más que vientos de EE.UU. para cambiar.

¿Diversity VC está desarrollando iniciativas para ayudar a los fondos a transitar esta coyuntura 'anti woke'?

Sí. Este y los siguientes años pla-

neamos crear más espacios [privados], como cenas o desayunos, para unirnos y tener esas conversaciones importantes que no quieren tener públicamente; por lo menos, ahora. Lo importante no es gritar lo que hacemos, es seguir haciendo este trabajo. Eso es algo que estoy escuchando: “vamos a seguir con el trabajo, pero no queremos hablar públicamente”. Y está bien, lo entiendo.

¿La medición de las iniciativas de los VC incrementaría su relevancia en un ambiente más crítico contra las políticas de DEI?

Espero que sí. Estamos trabajando en crear la plataforma más grande de datos sobre diversidad en el sector de *venture capital*, empezando por Estados Unidos. La idea es que sea global. Es parte de una iniciativa que estamos liderando, llamada *The Diversity Data Alliance*, una coalición de nuestros *partners* en Estados Unidos, Latinoamérica y Reino Unido para estandarizar la recolección de datos sobre diversidad. El objetivo es tener un *benchmark* para todo el ecosistema. El año pasado lanzamos un primer *white paper* en Estados Unidos y estamos trabajando en uno para Latinoamérica.

¿Estaría listo durante el 2025?

Esperamos que sí. Hay dos cosas que esperamos lanzar este año. Primero, un *white paper* o ensayo sobre cómo recomendamos estandarizar la recolección de datos sobre diversidad. La otra es un estudio sobre sesgos en los *pitches* de los fundadores. ■

Sectores y Empresas

LOGÍSTICA

Tormenta chalaca

El Puerto del Callao acaba de registrar un pico de congestión que volverá a repetirse, si medidas de fondo, como la construcción del antepuerto, siguen postergándose.

Los problemas de congestionamiento que afectan la eficiencia operativa del Puerto del Callao desde octubre del 2024 carecen de una solución definitiva a la vista. Si bien los concesionarios vienen desplegando medidas de corto plazo para mitigar la congestión, la posibilidad de que las campañas de exportación de diversos productos coincidan en paralelo y la demora en la construcción del Antepuerto del Callao amenazan con generar nuevos picos de atascos como los registrados en diciembre de 2024 y enero de este año.

El Puerto de Callao siempre ha tenido temporadas de congestión. Pero el año pasado diversos factores confluyeron y propiciaron una tormenta perfecta para las operaciones logísticas. “Se juntaron distintas campañas de frutas y harina de pescado, lo que provocó mayor demanda de contenedores vacíos para la exportación”, explica el gerente general de AFIN, Juan Pacheco. A raíz de esto, los almacenes extraportuarios empezaron a saturarse, en un momento en el que muchos barcos coincidieron en el puerto chalaco. Ello a raíz de retrasos originados por cambios en sus rutas, a causa de desbalances en la logística internacional.

El congestionamiento también se dio en las vías de acceso al puerto, las cuales carecen de la capacidad necesaria para soportar el crecimiento del comercio exterior. Y los desvíos vehiculares originados por las obras de la Línea 2 del Metro de Lima incrementaron el tráfico de camiones. “Se generaron largas filas y retrasos. Y la lentitud en el tránsito conlleva riesgos adicionales, como los robos. Sólo en diciembre y enero, fueron robados tres camiones cisterna con combustible”, cuenta el gerente general adjunto de Wari Service, Gabriel Reátegui.

El cuello de botella provocó que los tiempos para desembarcar mercancías aumente hasta en 20 días, de acuerdo con APM Terminals, operador del Muelle Norte del Puerto de Callao. En tierra, los tiempos llegaron hasta las 12 horas para los transportistas de carga pesada. “Por esto, redujimos en 50% las unidades que mandábamos al Callao”, revela el subgerente comercial de Cruz del Sur, Lizandro Prado.

Ante esta situación, los concesionarios a cargo de



MTC

la operación del puerto están desplegando acciones para reducir el impacto de la congestión. DP World, operador del Muelle Sur, aumentó la capacidad en 80%, mientras que APM Terminals invertirá US\$95 millones en nuevos silos de granos

y mejoras para aumentar la eficiencia del despacho de carga general. “Se firmaron acuerdos con la Policía para reforzar la seguridad y el ordenamiento de las vías de acceso al puerto. Y la Sunat retirará 1,200 toneladas de

mercancía inmovilizada para liberar espacios en los puertos”, detalla el gerente general de la Autoridad Portuaria Nacional, Jorge Chávez Oviden.

Estas medidas, sin embargo, resultan insuficientes para resolver el problema de fondo. “Se teme que nuevamente se junten las campañas de frutas y, si no se tomaron acciones de mediano y largo plazo, vuelvan los picos de congestión”, advierte Pacheco. La construcción del Antepuerto del Callao, cuya planificación está a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), es una de esas medidas urgentes. Esta revista se comunicó con el MTC para conocer los avances del proyecto. Al cierre de esta edición, no hubo respuesta. (AÑO)

Los tiempos de desembarco de mercancías aumentaron hasta en 20 días

ENERGÍA

ENTRE TINIEBLAS

Los retrasos en la construcción de los proyectos de transmisión que tienen a su cargo las distribuidoras estatales están generando cortes de energía en varias zonas ajenas a Lima. Un problema que no será fácil de solucionar, debido a la falta de inversión y un cálculo errado en la tarifa del Osinergmin.

Desarrollar líneas de transmisión es una tarea bastante compleja para las distribuidoras estatales. El principal escollo al que se enfrentan es la tarifa que calcula Osinergmin para la remuneración de las líneas. "Tienen una fórmula desfasada, que termina dando un valor subvaluado y genera que ningún contratista quiera ver el proyecto", cuestiona el

ex viceministro de Energía y expresidente de Distriluz, Arturo Vásquez.

Esta situación las obliga a cubrir el déficit con flujos de caja de su operación, pero no es suficiente para realizar el nivel de inversión requerido.

"Tampoco se pueden endeudar a largo plazo para hacer inver-

siones", agrega Vásquez.

La falta de desarrollo de líneas de transmisión está ge-

nerando continuos apagones en zonas como Tumbes, Cajamarca, Oxapampa y Tarapoto. "Los fallos se ven en zonas de agroindustria o de proyectos mineros,

que están comenzando a utilizar grupos electrógenos de

Hay continuos apagones en Tumbes, Cajamarca, Oxapampa y Tarapoto

Plan de inversión de transmisión de las distribuidoras estatales 2021-2025



Fuente: Osinergmin

respaldo", cuenta el presidente del COES, César Butrón.

Para intentar acelerar la construcción de los proyectos, el Ejecutivo decidió agruparlos y encargarlos a Osinergmin para que los licite al sector privado, pero sin éxito. "Han puesto plazos muy exigentes y remuneraciones muy bajas. Esto lo debería ver ProInversión, no Osinergmin", opina Butrón.

Mientras tanto, las distribuidoras privadas están aprovechando los retrasos para brindar servicios de distribución en las zonas mencionadas, cuyos servicios eléctricos son deficientes. Por ejemplo, empresas como CVC tienen pequeñas áreas de distribución en zonas agrícolas. "Buscan áreas en expansión para brindar servicios y no chocar con las áreas de concesión de las distribuidoras estatales", dice el director de Nexta Consultoría, Javier Matos. (ASU)

MINERÍA

La inversión minera exige más que invocaciones



Marcial García,
Mining & Metals Leader de EY Perú

Es urgente que el Perú pase de los discursos a los hechos, si de verdad queremos volver a ser un foco atractivo para las grandes inversiones mineras.

Una nutrida delegación peruana acaba de acudir a Toronto para la 93ª edición de la Prospectors & Developers Association of Canada Convention (PDAC), el evento de exploración e inversión minera más grande del mundo. Lo hizo con el reto de atraer más capital extranjero e impulsar una cartera de proyectos mineros pendientes, por más de US\$54,500 millones.

El Perú tuvo una oportunidad única para levantar su perfil como destino de inversión minero, justo cuando el flujo de capitales está paralizado y no supera la barrera de los US\$5,000 millones. Ello a pesar de que los precios de los minerales se ubiquen en un pico histórico y las perspectivas del cobre sean alentadoras, a raíz de la transición energética. Un proceso que continuará, más allá de las actuales disrupciones geopolíticas.

Recuperar el paso para atraer inversiones, sin embargo, exige que seamos más proactivos. Aunque ayude, resulta

insuficiente enumerar una y otra vez, en foros internacionales, las ventajas competitivas del país. Debemos pasar de las palabras a la acción y mostrar resultados concretos. El gobierno necesita acelerar las reformas para agilizar los trámites burocráticos y, sobre todo, prevenir la aparición de nuevos conflictos sociales.

Si el Perú no aprovecha el nuevo ciclo de expansión de la demanda de minerales que se abre, otros países lo harán. La delegación argentina que asistió a PDAC,

Argentina tuvo más protagonismo en PDAC que años anteriores

por ejemplo, tuvo más protagonismo que en años anteriores. El anuncio del presidente Javier Milei de promover el desarrollo de proyectos mineros generó mucha convocatoria. Y Chile también intensificó sus esfuerzos.

Tía María está por construirse y esperamos que Zafrañal pronto obtenga luz verde. Sería una buena señal. Y las medidas de destrabe de inversiones anunciadas por el Ministerio de Economía y Finanzas podrían ser un paso más en la dirección correcta. Ojalá que todo esto no quede sólo en buenas intenciones. ■

"Invertimos hasta dos o tres veces nuestras ganancias"

Pedro White, *head* de Mercado Libre en Perú, adelanta que el *marketplace* continuará con inversiones agresivas en los próximos tres o cuatro años como una apuesta "a largo plazo". Para el 2025, su meta es un crecimiento de 30% y que la mitad de su base de clientes sean compradores nuevos.

¿Mercado Libre alcanzó su objetivo de crecer 50% en Perú en el 2524?

Sí, terminamos cerrando con un crecimiento de 60% en diciembre. Para 2025, nos propusimos crecer 30% interanual y ya lo estamos duplicando. Perú es el país que más crece para Mercado Libre.

¿Qué factores explican el resultado?

El primero es la experiencia. Nuestro *Net Promoter Score* (NPS), que pregunta a la gente cuánto recomienda una plataforma, ha crecido seis veces en los últimos dos años. [Para lograrlo] nos amparamos mucho en nuestra oferta de productos, porque diversificamos nuestras categorías. Al principio teníamos una estrategia muy apalancada en electrónica. Hoy, complementamos con categorías emergentes, como moda, belleza, autopartes, productos para mascotas, juguetes para niños, productos para el hogar. Así, el punto de contacto del usuario con nuestra plataforma es más recurrente.

¿Cuánto aumentaron los compradores?

La base de nuevos compradores crece 70% año tras año. Este 2025, queremos que la mitad de nuestra base sea de compradores nuevos. Cada vez más nuevas personas se animan a probar, debido a nuestro sistema de compra protegida y a una parte promocional muy fuerte: ofrecemos hasta 12 cuotas sin intereses con todos los bancos. También tenemos los envíos gratis: el 95% de los productos que entregamos tienen envío gratis. En términos logísticos, somos más precisos en las entregas.

Hay una apuesta muy fuerte por envíos gratuitos cuando otros *marketplaces* ya no lo hacen. ¿Es para ser más competitivos con jugadores como Temu?

Lo que hacemos es derribar todo tipo de barreras mentales que puedan existir al

comprar en un *e-commerce*. Si nosotros mantuviéramos costos de envío caros, un comprador potencial podría creer que es oneroso. Es el costo de que prueben [la plataforma] y eso nos da la convicción de que los usuarios quedarán fidelizados. Si bien este tipo de competidores [como Temu] son muy potentes, tienen una propuesta de valor muy distinta a la nuestra.

Han desplegado una estrategia agresiva de inversiones. ¿Esto es rentable para sus operaciones peruanas?

Invertimos hasta dos o tres veces nuestras ganancias para acelerar el volumen de nuevos compradores. Obviamente, eso

"Cerramos con un crecimiento de 60% en diciembre"

nos quita rentabilidad, pero lo hacemos pensando en el largo plazo. Nuestro modelo es rentable y ganamos mucho dinero en los países donde operamos de forma estable, y por eso hemos tenido resultados muy buenos

en la región. Creemos que en los próximos cuatro o cinco años seguiremos con este nivel de inversión y aceleración.

El 2024, la compañía anunció su primer centro de distribución en Perú y una flota propia. ¿Ya tienen fecha?

Lo estamos evaluando seriamente. Nos encantaría tenerlo y lo estamos analizando con rigurosidad. (AÑO)



LA GRANADA SE RECUPERA

En 2025 la granada revertirá las cifras de producción negativas registradas el año pasado y crecerá aproximadamente 15%, estima Fresh Fruit. Su esperada entrada al mercado chino (SE1923), junto con su consolidación en Europa, su principal destino, permitirá sostener el nivel de los precios.

En 2024, los despachos cayeron 32%, con 30,543 toneladas exportadas. El descenso fue originado por un impacto tardío del Fenómeno El Niño del 2023, que generó un retraso en la maduración del fruto.

Otro factor que afectó la producción en el 2024 fue la decisión de las empresas de ajustar su oferta al volumen demandado, medida que ya venían aplicando progresivamente a raíz de las lecciones que dejaron campañas anteriores. "Con la sobreproducción de 2022, no hubo donde colocarla correctamente. Entonces, cayó bastante el precio", dice el analista senior de Fresh Fruit, Abel Pérez.

La tendencia continuará este año, mientras la granada avanza hacia un punto de equilibrio. Ica, la principal región productora, ha migrado a frutas más rentables, como la uva y el arándano. "La campaña de granada ya se ha tamizado y han quedado las hectáreas que el mercado necesita para que sea un buen negocio, tanto para el productor como para el importador", confirma el gerente general de Uvica, Dario Nuñez, productor de esa región.

En el sur, sin embargo, la apuesta continúa, y esta será la región que más contribuirá a recuperar los volúmenes. Evergreen, productor de Tacna, pasará de exportar 13 a 25 contenedores esta campaña, y planea poner en producción unas 100 hectáreas adicionales, que sumarán otros 100 contenedores. "Arequipa sigue creciendo y nosotros también", cuenta su gerente general, Aldo Fuster. (CGC)

TURISMO

EMPUJE NACIONAL

El turismo nacional crece a paso acelerado en diferentes regiones del país, en contraste con el receptivo, que lleva años esperando retomar los niveles previos a la pandemia del Covid-19 (SE1945). "Está al 90%, en comparación con el 74% de

recuperación del turismo extranjero", afirma el analista de Comex Perú, Marcelo Huaquisto.

Los continuos retiros de fondos de las AFP y la CTS fueron aprovechados por los turistas peruanos para viajar dentro del país. Entre los destinos más destacados están las playas del norte, especialmente por las vacaciones de verano. En

Trujillo, por ejemplo, "el 98% de los arribos son peruanos que viajan por temas de ocio", según el gerente general de Ibis Trujillo, Yahve Pardo.

Destinos como Puno y Ayacucho también son hoy muy populares. El primero recibió un 29% más de turistas en el 2024 respecto al 2019. En el caso del segundo, el crecimiento fue de 44% (ver gráfico). "En estos destinos hay carnavales

y el movimiento doméstico es realmente interesante", advierte el CEO de Casa Andina, Juan Stoessel. Otra ciudad ubicada en la selva, como

Tarapoto, es otro de los destinos actualmente más visitados por los peruanos.

Esta recuperación del turismo interno ha permitido que los empresarios hoteleros

El turismo interno está al 90% de recuperación, versus el 74% del receptivo

Flujo de turistas nacionales (En miles)



Fuente: Mincetur

compensen las menores visitas de extranjeros e incrementen sus tasas de ocupación. Por eso, ahora se enfocarán en seguir atrayendo al turista nacional con diversas promociones. "Este público es muy sensible al precio. Por ello los hoteles bajan las tarifas, pero ganan en volumen", precisa Huaquisto.

Uno de los casos es Casa Andina, cuyo objetivo es brindar facilidades de pago a sus clientes. "Estamos sacando cuotas sin intereses para que las familias

puedan viajar", revela Stoessel. Costa del Sol e Ibis, por su parte, lanzan diversas promociones en vacaciones, Fiestas Patrias, Navidad y Año nuevo, los momentos del año con mayor actividad del turismo interno.

Ahora, mantener la tendencia de crecimiento requerirá que el Estado garantice mayor seguridad al viajero. "También mayor inversión en conectividad y evitar que la economía se vaya para abajo", agrega el CEO de Costa del Sol, Sergio Rivas. (ASU)

MINERÍA

Una minería menos 'celosa' con las mujeres



Keren Trapunsky,
Gerente de Sostenibilidad y Comunicación Externa
de Sierra Metals

Aunque la presencia femenina aumenta en el sector minero peruano, aún lo hace de forma lenta y por detrás de los pares regionales.

Durante mucho tiempo, la minería ha sido vista como un territorio exclusivo de hombres. Hasta hace no tantos años, las mujeres tenían prohibido ingresar al socavón, pues se creía que las minas "se ponían celosas" y dejaban de producir minerales. Hoy, el rostro del sector está cambiando, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad. Pero lo cierto es que el proceso aún es lento.

En 2023, el Intergovernmental Forum on Mining (IGF) señaló que, aunque la presencia femenina aumenta en el sector, lo hace sin una estrategia clara. Mientras que, en Perú, el Ministerio de Energía y Minas reportó que la participación de mujeres alcanzó el 7.7% en 2024, frente a un promedio global del 11%. En Canadá y Australia, por ejemplo, la cifra llegó al 19%. En Chile alcanzó el 15% y, en Brasil, el 10%.

Hoy, los equipos diversos generan mayores tasas de

innovación y productividad. Y las empresas con mayor diversidad racial reportan un crecimiento de ingresos del 11.1%, en comparación con el 8.6% de aquellas con menor diversidad. Lo que refuerza la necesidad de entornos laborales más equitativos en todos los sectores, incluido el minero.

Según Women in Mining (WIM) Perú, la falta de un objetivo claro y la falta de visibilidad siguen siendo las principales barreras. Y es que contar con referentes femeninos es una vía para impulsar el cambio y fortalecer la equidad en la industria. En Sierra Metals, por ejemplo, promovemos espacios para que las mujeres fortalezcan su liderazgo y asuman mayores responsabilidades. Acciones que tienen el poder de transformar y fortalecer la cultura organizacional.

Si la minería está en un punto de inflexión, la participación de mujeres es clave para su evolución y sostenibilidad. Las mujeres tenemos la capacidad de innovar y liderar. Es momento de impulsar este cambio y construir una minería más equitativa, diversa y competitiva. ■

La participación de mujeres en minería alcanzó apenas el 7.7% en 2024



Fotomontaje

IMPUESTO A LAS GANANCIAS

El desafío 'cripto' de la Sunat

La Sunat quiere que las ganancias generadas por criptoactivos paguen IR. Pero conseguirlo requerirá sortear, sobre todo, importantes retos operativos.

La propuesta de la Sunat de empezar a gravar las ganancias de capital derivadas de operaciones con criptomonedas — como el bitcoin — enfrenta dos grandes retos en el país: uno principalmente operativo y otro de control. “No hay una fórmula mágica”, remarca el socio de Damma Legal Advisors, Álvaro Castro Lora.

El ente recaudador busca una modificación del Impuesto a la Renta para darle a los criptoactivos un tratamiento impositivo similar al que reciben hoy valores mobiliarios, como las acciones y los bonos. “El criptoactivo se tendría que incluir específicamente en ese grupo”, advierte el socio de EY Perú, Roberto Cores. Como en cualquier tributo, esto requeriría determinar la base imponible y definir una tasa, pero la Sunat debería definir además si habrá agentes retenedores o si el pago será una obligación directa del contribuyente, y cuáles serán los mecanismos de control respectivos. Y es que los criptoactivos se atesoran en billeteras virtuales,

por lo que la capacidad de control del recaudador recién se activaría cuando estos se cambien a soles o dólares y se abonen en una cuenta bancaria. “Son una fuente adicional de enriquecimiento y deberían estar dentro del alcance

del impuesto a la renta”, afirma Jorge Picón, socio de Picón & Asociados.

Esto, en estricto, no es algo nuevo. En varios países europeos y otros de la región, como Chile, Colombia y Argentina,

las ganancias de las personas naturales que operan con criptomonedas ya están gravadas bajo diferentes esquemas. Pero hacer un cobro de este tipo en el Perú no resultará sencillo. Para el *country manager* del exchange Buda.com, Alberto Rocca, resulta necesario que las tasas que se fijen sean competitivas respecto al mercado global y, “para ello, el diálogo técnico con el sector privado será clave”.

En el Perú, la adopción de activos digitales es creciente. Tanto así que en el 2024 este se consolidó como uno de los mercados más prometedores de la región, según un reporte de la *fintech* Lemon Cash. Pese a ello, el marco legal actual apenas contempla una norma — referida a la prevención del lavado de activos — que reconoce la existencia de las criptomonedas. Y esta ausencia de normas expresas todavía genera incertidumbre. “Hay gente que, por miedo de que se los acuse de otra cosa, ha pagado un 5% de impuesto a la renta, como si fuera una ganancia de capital por un valor mobiliario”, cuenta Castro Lora.

Debido a ello, la reciente idea de la Sunat no es vista con malos ojos por las empresas del sector. Por el contrario, la expectativa es que sea un factor positivo para el mercado, ya que podría generar certeza jurídico-tributaria y ayudar “a fijar las expectativas de los agentes en su toma de decisiones”, según Rocca. Así, el principal desafío estará en su implementación. (MAP)

La Sunat debe definir si habrá agentes retenedores o una obligación directa de pago

SEMANAeconómica

ESPECIAL

AUTOS



- Las firmas y modelos que están **marcando la demanda vehicular en el país**
- Los siguientes pasos de la **apuesta por la electromovilidad**
- Los *drivers* del interés del comprador peruano **por las marcas de autos de lujo**
- Las oportunidades que se abren **para el financiamiento vehicular**

Contacto comercial: publicidad@se.pe

Cierre de publicidad:
19 de marzo

Fecha de publicación:
23 de marzo

POBREZA

EL ÍNDICE SE HACE ESPERAR

El Perú sigue sin contar con un Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), a pesar de que su elaboración es una exigencia del gobierno (SE1930). El 28 de febrero, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) presentó un informe al respecto, pero sin el indicador sintético que se esperaba.

El decreto supremo 014-2024-MIDIS establece que el INEI debe publicar un IPM, junto con otros indicadores. Sin embargo, a la fecha sólo se ha detallado la metodología. "No sé como el INEI ha faltado dos veces a lo que el decreto le ha pedido y no ha satisfecho el requerimiento.

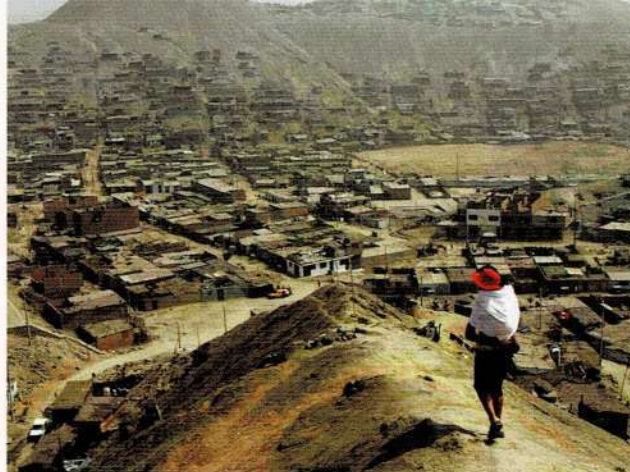
Entiendo que hay alguna cuestión técnica, pero hace falta más explicación de su parte", apunta Carlos De los Ríos, economista principal del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y miembro de la Comisión Consultiva de Medición de la Pobreza, encargada de revisar y validar estas métricas.

En lugar del IPM esperado, el INEI presentó cuatro nuevos

índices como base para un posible indicador agregado.

Pese a la exigencia del gobierno, el INEI no entrega en IPM

"Han presentado una propuesta que consideran innovadora, pero que no responde al pedido. En el informe [el INEI] señala que contará con un indicador agregado, que es el promedio ponderado de varios indicadores, pero no termina de ser claro en lo que mide", apunta Carolina Trivelli,



investigadora del IEP y ex titular del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis).

La comisión, de la que Trivelli también forma parte, debe emitir en los próximos días una opinión oficial sobre el informe del INEI. Pero no todos sus integrantes comparten la postura crítica. El economista Javier Herrera, por ejemplo, respalda la postura del INEI. Considera que se ha mejorado la metodología propuesta por el Midis y espera que en mayo el INEI ya tenga los

resultados bajo este enfoque, con datos de 2023 y 2024. "Es lo que pide el Midis, pero no ha sido construido de la forma que quieren. Es una mejora sustancial a la medición que propone, es innovadora y supera varios problemas intrínsecos a la medición. Aún no tenemos resultados, porque, al ser un enfoque innovador, hay pruebas que deben hacerse", señala. Esta revista pidió opinión al INEI, pero no obtuvo respuesta al cierre de esta edición. (JTV)

SEGUROS

RENTA PRIVADA EN AUKE

Las rentas particulares se dispararon en 2024, con un crecimiento de 74.6% respecto al año anterior, y primas totales que ascendieron a S/2,423 millones. Para este año, la previsión es que el auge se mantenga.

Este producto, que ofrecen diversas compañías de seguros,

está atrayendo a un creciente número de clientes peruanos, principalmente de perfil conservador. En una renta particular, la aseguradora se compromete a desembolsar periódicamente un monto a cambio del pago de una prima única. "Permite preservar el capital y recibir una rentabilidad garantizada, superior a la que puede ofrecer un banco", destaca Alfredo Chan Way, gerente Comercial de Rentas de Protecta Security.

Este año, las aseguradoras

esperan que se mantenga la demanda, en línea con el dinamismo de la economía y las expectativas de inflación dentro del rango meta, refiere la subgerente Comercial Rentas de La Positiva Seguros, Milagros Pareja. A juicio de Chan Way, las primas podrían incluso acercarse a los S/3,000 millones.

No hace mucho, los recursos que se destinaban a estos productos provenían, sobre todo, de retiros de fondos de AFP.

Pero ahora, según Pareja, empiezan a ganar fuerza otras fuentes, como ahorros, CTS, herencias o dinero de la venta de algún inmueble. En esa línea, Giovanni Scarsi, vicepresidente de Seguros de Vida y Pensiones de Rimac Seguros, apunta que muchos de los nuevos clientes invertían en inmuebles, pero han comenzado a optar por la

renta particular para evitar los costos y riesgos asociados al mercado inmobiliario.

El perfil predominante de los inversionistas es conservador, de 50 años, con patrimonio medio-alto. "Buscan estructuras distintas a las que les ofrecen tradicionalmente los bancos y los fondos mutuos y de inversión", comenta Rodrigo Zavala, gerente de Seguros de Vida y Pensiones de Pacífico Seguros.

Los productos de renta priva-

da preferidos por los clientes suelen incluir la devolución del 100% del capital al finalizar el periodo contratado, indica Scarsi. "Los plazos preferidos son de cinco, siete y diez años", añade Pareja. En cuanto a los retornos que se pueden obtener, Zavala refiere que pueden llegar a 6.9% en soles y 5.6% en dólares, en función a los plazos y los montos de las primas. (MAP)

Los retornos de la renta privada llegan hasta 6.9% en soles

Evolución anual de las primas de renta particular

En millones de S/



Fuente: SBS

SE

Evento

Cultura y liderazgo en la era de la IA

Construyendo las organizaciones del futuro

19 MARZO | 8:30 AM | Hotel Pullman de San Isidro



Paola Carranco
CEO de Talentlab



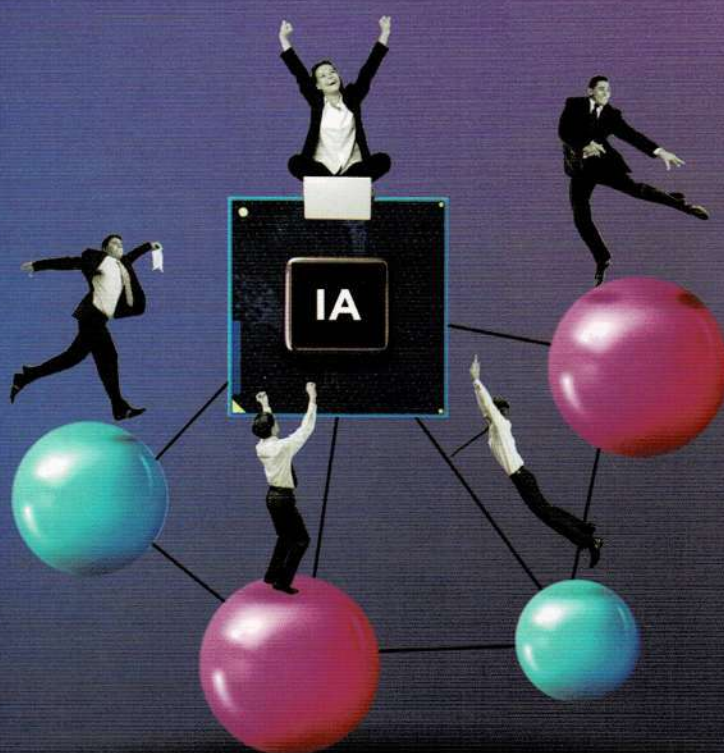
Ana Cecilia Akamine
Gerente General de
Financiera Confianza



Luis Del Castillo
Director de Recursos
Humanos de Belcorp



Karim Del Águila
People & Organization
Head Perú & Ecuador
de Siemens



Con el auspicio de:



Regístrate aquí:



TORMENTAS EN EL S&P500

El iT24 está siendo duro para la bolsa de EE.UU., que ha perdido terreno respecto a otros mercados, como Asia y Europa.

Tras una semana de fuertes caídas, el S&P500 tiene un desempeño negativo en el año y ha regresado a los niveles que tenía antes de la victoria electoral de Donald Trump, en noviembre de 2024. La volatilidad es, de momento, la regla, debido al continuo tira y afloja de Washington con los aranceles y el temor de que una guerra comercial gatille la inflación. "Se están interiorizando los efectos de los aranceles sobre el crecimiento de corto y mediano plazo", apunta Luis Ramos, gerente de estrategia de renta variable en LarraínVial.

A la par, índices como el EURO STOXX 50 (12%) y Hang Seng (20%), principales referencias para Europa y Hong Kong, están creciendo a doble dígito. En la región, Brasil, Colombia y México también llevan el año en azul. El rezago respecto al S&P500 en los últimos años y medidas fiscales expansivas inéditas, como las de Alemania, explican parte del escenario. "Es difícil que EE.UU. sostenga ese ritmo que ha tenido, por lo tanto la premisa sería de retornos más bajos", apunta José Larrabure, socio en Alié Family Office.

Ahora mismo, los mercados fuera de EE.UU. resultan más interesantes para posiciones tácticas. No obstante, los expertos consideran que, con una mirada más estratégica, EE.UU. sigue siendo la opción más atractiva. "Hay una sorpresa positiva en Europa, pero no queda claro si será sostenible. Creo que la bolsa de EE.UU. tiene un mejor outlook de largo plazo", apunta Rolando Luna Victoria, gerente de Inversiones de Faro Capital. (JTV)



Fotomontaje

MERCADO DE VALORES

Papeles y Valores InRetail

Aunque los *malls* representen una parte pequeña de sus ventas, la tragedia de Trujillo afectó a la acción del *holding* de InterCorp. El golpe, sin embargo, podría revertirse en unos pocos meses, si el papel logra mantener sus actuales fundamentos.

Evolución de la acción de InRetail

En US\$



La tragedia del Real Plaza Trujillo llevó en las últimas semanas a que las casas de bolsa moderen el optimismo mostrado a inicios de año respecto a la acción de InRetail. Un golpe que, sin embargo, apuntaría a revertirse a mediano plazo, dados los fundamentos que por ahora mantiene el papel.

La acción de InRetail cotiza hoy en US\$28.55, un 6% por debajo de su precio del 21 de febrero. Si bien la caída inicial fue mayor —de hasta 9%—, el escenario empezó a revertirse tras el *conference call* y la presentación de resultados del 4T24 del *holding*. "Financieramente no le impacta mucho. La empresa tiene aún fundamentos sólidos", explica el analista senior de Equity Research en Renta 4 SAB, César Huiman.

La caída de la acción refleja cierta preocupación por el nuevo panorama de riesgos que se abre para la empresa, más allá de que el segmento de *shopping malls* represente apenas el 4% de las ventas de InRetail. Según Ricardo Vásquez, asociado de Research de Seminario SAB, quienes

decidieron vender son, sobre todo, los inversionistas *retail*. "Los que tienen más influencia son las AFP y se han mantenido en sus posiciones", remarca.

Para el head de Research en Kallpa SAB, Marco Contreras, si bien la acción seguirá golpeada "un tiempo más", tendería a recuperarse en los próximos meses. Ello en la medida que se despejen ciertos riesgos, principalmente vinculados al cierre temporal de otros *malls* y posibles renegociaciones con locatarios. Renta 4, por ejemplo, prevé que la tasa de ocupación de los *malls* baje de 97% a 90%, mientras que Seminario SAB se mantiene a la expectativa. "Estamos a la espera de noticias sobre cuándo estarían operativos todos los *malls*."

Si se prolongan los cierres, podría haber otro episodio de venta", advierte Vásquez.

Renta 4 rebajó su precio objetivo para el papel de US\$42 a US\$40. Seminario SAB y Grupo Coril SAB están ahora mismo en revisión. Y Kallpa SAB y Credicorp Capital SAB mantienen tanto la recomendación de comprar como sus valores objetivos. (JTV) ■

"Se espera que la acción siga golpeada un tiempo más"

SECTOR PESQUERO

La faena de la erradicación de sesgos

Los grandes jugadores empiezan a mostrar avances hacia una mayor representatividad de mujeres en diversos niveles. En las áreas operativas persiste el principal desafío.

Los prejuicios contra las mujeres en las tareas relacionadas con la pesca son de larga data. Carla Sifuentes, actual superintendente de Operaciones de Pesquera Diamante, recuerda que sólo hace unos pocos años, a inicios de la década, era frecuente escuchar cosas como que las mujeres no podían subir a un barco porque “traen mala suerte” o “se va la pesca”. Si bien expresiones de este tipo aún se escuchan hoy —en menor medida—, lo cierto es que la industria ha logrado empezar a cerrar parte de la brecha.

Las pesqueras industriales, entre las cuales figuran Austral Group y Exalmar con dos CEO mujeres, han comenzado a incorporar directrices de equidad de género con mayor énfasis; en algunos casos, como una extensión de sus estrategias de sostenibilidad. Esto ha permitido que ahora haya ejecutivas como Sifuentes, la única mujer del sector con un puesto que alberga entre sus responsabilidades gestionar directamente una flota de 22 embarcaciones. Y medidas como los procesos de selección sin sesgos, las campañas de sensibilización y los programas de empoderamiento para las colaboradoras son cada vez más usados.

Gracias a ello, la presencia de mujeres en el C-Level va en aumento. Aunque todavía falte para llegar a la paridad, tanto Pesquera Diamante como TASA tienen a cada vez más mujeres en posiciones de lide-

Difusión



razgo. “Para atraer talento al sector, no basta con implementar indicadores equitativos. Hay que motivar a las mujeres a que desarrollen todas sus habilidades”, indicó a esta revista la Sociedad Nacional de Pesquería, a través de una respuesta institucional.

“Hay un reto muy importante tanto en planta como en flota”

El aumento de mujeres graduadas en carreras afines al rubro es otro de los factores que ha permitido elevar la representatividad de las mujeres al interior de las pesqueras. “Cada vez hay más chicas”, reconoce la gerenta de Gestión Humana de TASA, Rayssa Chomba. El año pasado, por primera vez, TASA tuvo una promoción de *trainees*. Todas fueron mujeres, aun cuando el programa también estaba dirigido a hombres.

Pese a todos estos avances, las pesqueras son conscientes de que en las áreas operativas está hoy la principal tarea pendiente. En estas aún ronda el prejuicio de que una mujer podría no tener la fuerza necesaria o que debería ser protegida para no lastimarse. “Tenemos un reto muy importante tanto en planta como en flota (...) A veces, el machismo se disfraza de protección”, enfatizó la CEO de Austral Group, Adriana Guidice, durante su intervención en el último BNI Talks. Por ejemplo, las mujeres que trabajan en áreas operativas de Austral Group aún no llegan al 20% del total. Aunque hay avances, los sesgos persisten, y erradicarlos sigue siendo urgente para el sector. (MAB) ■

Hombres y mujeres empleados según rama de actividad en el 2023 (en % de la Población Económicamente Activa, PEA)



*Incluye actividades inmobiliarias, de enseñanza, empresariales y alquiler, transportes y comunicaciones, etc.

Fuente: INEI - Encuesta Permanente de Empleo Nacional 2023



SERVICIOS PROFESIONALES

"A nivel del estudio, esperamos crecer no menos de 30%"

Rolando Cevalco (RC) y Franco Soria (FS), *managing partner* y socio de CMS Grau, explican la razones detrás de la fuerte apuesta del estudio para fortalecer su práctica de inmobiliaria, con la incorporación de nueve personas.

¿Por qué fortalecer el área Inmobiliaria de CMS Grau en este momento?

RC: No es tanto fortalecer, es seguir creciendo. Vemos que el mercado sigue creciendo porque se mueven proyectos mineros, eléctricos e incluso proyectos de *retail* en zonas urbanas. Es una tendencia que se dará en los próximos años. Entonces, si queremos seguir brindando el servicio con la calidad que hemos venido dando, tenemos que seguir creciendo.

Franco, ¿por qué volver a CMS Grau después de casi seis años y, esta vez, traer a un equipo contigo?

FS: Es por la plataforma que el estudio nos da: el trabajo coordinado de los socios, la participación de todos los socios en el crecimiento orgánico del estudio y una sólida visión de futuro que permitirá al equipo incrementar la calidad del servicio que venimos prestando. Somos un estudio organizado, donde todos los socios colaboran entre sí.

¿Cuántos abogados se unen

al área Inmobiliaria?

FS: Somos dos socios, cuatro asociados, un bachiller, una practicante y una secretaria.

RC: En total, son tres socios y ocho asociados [en el área].

¿De qué forma este equipo renovado impulsará los resultados financieros?

RC: En el área Inmobiliaria, por lo menos, esperamos duplicar [la facturación]. A nivel del estudio, esperamos un crecimiento no menor a 30%.

¿Qué otros objetivos han trazado para este 2025?

RC: Hoy, somos el área [inmobiliaria] más grande en el mercado peruano. Al tener esa capacidad, nuestro objetivo es ser líderes del rubro.

¿Qué factores indicarían que lograron el liderazgo?

RC: Sin duda, el hecho de que Franco haya podido moverse con la confianza de todos los clientes que tiene demuestra no sólo la confianza que tienen en él, sino [también en] el estudio. Eso ya nos va encaminando como líderes.

(MAB)

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La nueva arma (no tan) secreta del ejecutivo



Jurgita Šarkovaitė,
Customer Success Director de Neo Consulting

En un mundo donde el rol del líder resulta cada vez más solitario, la inteligencia artificial empieza a convertirse en un *strategic advisor*.

El liderazgo siempre ha estado ligado a la intuición, la experiencia y la capacidad de tomar decisiones bajo alta incertidumbre; una tarea que para los CEO puede resultar bastante solitaria, como reportan diversos estudios recientes. En un mundo de complejidad creciente y con margen de error cada vez más reducido, los líderes necesitan más que sólo instinto. Requieren una inteligencia aumentada. Y, frente a este desafío, algunos están encontrando un aliado en la inteligencia artificial (IA) generativa.

La IA generativa está permitiendo cumplir roles multifacéticos y aliviar la responsabilidad de la toma de decisiones informadas. Ello a través de sistemas capaces de simular escenarios, prevenir riesgos y detectar oportunidades ocultas en patrones de comportamiento. Y también de interactuar en diálogos socráticos y proveer diferentes puntos de vista, que enriquecen la visión del liderazgo.

Las oportunidades parecen infinitas. Y un asesor con conocimientos transversales, disponible 24/7, que no se cansa ni está de mal humor, siempre suena atractivo. Según Accenture, sin embargo, menos del 30% de ejecutivos *C-Level* de la región usan hoy la IA en sus funciones laborales. Cifra que en Perú debe ser aun menor.

Una de las principales razones es el miedo: la desconfianza en las recomendaciones algorítmicas, la inseguridad de alimentar a la herramienta con información privada e incluso la percepción de la pérdida de control. Por otro lado, la adopción de la IA en el ámbito ejecutivo requiere incorporar nuevos hábitos. Pausar a tener conversaciones y reflexiones con la IA puede sentirse como un lujo, en medio de recargadas agendas de compromisos como las de los altos mandos.

Pero la función del liderazgo es desafiar el *statu quo* y el cambio empieza por el ejemplo. La verdadera transformación ocurrirá cuando dejemos de ver a la IA como una herramienta operativa y la convirtamos en un socio estratégico. ■

PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR

El *compliance* pasa a ser una exigencia

La decisión del Indecopi sobre el caso de Interbank anticipa una posible nueva tendencia de imposición de programas de cumplimiento en materia de protección al consumidor.

El Indecopi ha empezado a imponer el *compliance* corporativo como un requerimiento en materia de protección al consumidor. En una reciente resolución, la agencia de la competencia ordenó, por primera vez y de forma obligatoria, la implementación de un programa de cumplimiento como medida correctiva. Un precedente que anticipa que la imposición de esta directriz podría convertirse en recurrente.

En el caso en cuestión, la Comisión de Protección al Consumidor sancionó a Interbank por no proporcionar información oportuna, accesible y adecuada a sus clientes sobre los problemas operativos que afectaron los saldos disponibles de sus cuentas, en mayo del 2024 (SE1913). En primera instancia, la comisión le impuso a la entidad bancaria la obligación de implementar un programa de cumplimiento en un plazo de 135 días hábiles. De no hacerlo, esta podría enfrentar una multa superior al S/1 millón. “La autoridad no está ordenando sólo una capacitación, como suele suceder, sino que va un paso más allá con esta nueva imposición para el

El Indecopi le ordenó a Interbank implementar un programa de cumplimiento en 135 días

ámbito de protección al consumidor”, advierte el socio de Hernández & Cía., Giancarlo Baella.

Si bien el Código del Consumidor establece que la existencia de un programa de cumplimiento puede ser un atenuante en la imposición de sanciones económicas, su implementación es de carácter voluntario, según el reglamento que regula la implementación de programas de *compliance* en temas de protección al consumidor. “Consideramos necesario dictar una medida correctiva que no sólo se enfocara en la solución del problema particular e inmediato, sino que permitiera evitar que las infracciones se vuelvan a producir”, explica Rodrigo Delgado,

secretario técnico de la Comisión de Protección al Consumidor N°3 del Indecopi. Hasta la publicación de la resolución del caso de Interbank, el Indecopi sólo había exigido la implementación de este tipo de programas en el ámbito de libre competencia, en el cual 37 empresas ya los adoptaron como medida correctiva.

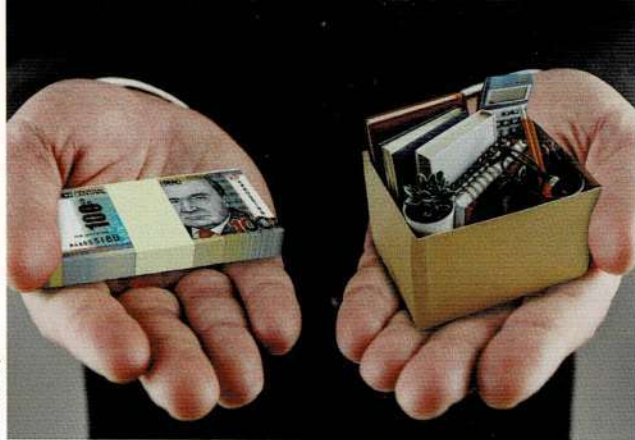
Decisiones como estas podrían replicarse en sectores sensibles y con más exposición a posibles sanciones, como el financiero. Aunque el Indecopi precisó a esta revista que ello dependerá de la gravedad de cada caso.

En cualquier caso, la nueva pauta de la agencia obliga a las empresas a anticiparse a las potenciales exigencias de la entidad. “Indecopi lo está imponiendo en casos específicos, pero, de cara al mercado, sí genera cierta inseguridad jurídica. [Ahora] las empresas no saben cuándo les va a tocar”, sostiene el socio del Estudio Muñiz, Alex Sosa.

Los costos asociados para las empresas también serían significativos. La implementación de estos programas, por ejemplo, puede implicar una inversión aproximada de entre S/10,000 y S/30,000. Y los costos de mantenimiento anuales podrían variar entre S/10,000 y S/15,000, de acuerdo con el socio de Stucchi Abogados, Pierino Stucchi. “La institución está interviniendo en la organización empresarial, generando costos adicionales y ordenando que se organicen de cierta manera”, finaliza Stucchi. (TOT) ■



Archiva



LABORAL

CUERDAS SEPARADAS

Los trabajadores que hayan aceptado cobrar una indemnización luego de un despido arbitrario no podrán solicitar al Poder Judicial su reposición, pues habrán consentido esa forma de protección frente a su desvinculación. El criterio, además, se mantiene incluso en el caso de que el trabajador haya recibido el monto de la indemnización en una cuenta

bancaria pero no lo hayan utilizado. Así lo ha dispuesto la Corte Suprema en una reciente casación.

El Tribunal Constitucional ya había dictaminado en 2009 que un trabajador despedido de forma arbitraria sólo podía optar por una forma de compensación, pero diez años más tarde, en 2019, la Corte Suprema añadió un matiz, al señalar que si el empleador depositaba los beneficios sociales y la indemnización en la misma cuenta asignada para el pago del sueldo, esto no era suficien-

te para considerar que había optado por la indemnización como forma de reparación.

Dicha decisión acaba de ser revocada por la misma Corte Suprema. "En el tiempo, se han presentado distintas formas de realizar el pago y se hacía difícil determinar en qué supuestos el trabajador aceptó el cobro e hizo disposición de él. Hoy, hay mayor bancarización que en ese entonces [2009]. Ahora, el trabajador deberá realizar una acción para demostrar que no se quiere quedar con este dinero como indemnización", explica María Haydée Ze-

garra, socia de Rebaza, Alcázar & De Las Casas.

En el caso materia de la casación, una trabajadora de Ambev Perú fue despedida y recibió el pago de sus beneficios sociales y su indemnización en su cuenta. Al solicitar su

reposición, alegó que no utilizó el dinero. El nuevo criterio de la Corte Suprema concluye que no disponer de él no basta para intentar regresar al puesto de trabajo. "Si me quedo con el dinero guardado, pero no lo uso, no basta. Además, no me consta que ese dinero al momento de la devolución sea el mismo que se depositó. La restitución y la indemnización son incompatibles", asegura la socia de Philippi Prietocarrizosa Ferrero

DU & Uría, Lidia Vilchez.

Por ello, los pagos de los beneficios sociales

y la indemnización deben ser abonados en cuentas diferentes, recomienda Brian Ávalos, socio de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados. "Mientras quede claro cuál es cuál, va a primar este último criterio determinado por la Corte Suprema", agrega. (JM)

"La reposición y la indemnización son incompatibles"

INDECOPI

En nombre del consumidor, ¿todo está permitido?



Jesús Espinoza,
Socio del estudio Muñiz y ex director de Libre Competencia del Indecopi

La facultad que le permite al Indecopi acudir al Poder Judicial con demandas colectivas en favor de los consumidores requiere candados urgentes.

Las medidas correctivas que impone el Indecopi permiten que los consumidores, según el caso, obtengan la entrega del producto ofrecido, la reparación del producto defectuoso o la devolución del dinero pagado. Ninguna de estas, sin embargo, consiste en una indemnización. Si un consumidor desea una reparación integral del daño causado por su proveedor, debe demandársela al Poder Judicial.

Como los consumidores tienen pocos incentivos para demandar por su cuenta, desde 1996 las leyes de protección al consumidor facultan al Indecopi para realizar demandas en representación del colectivo de afectados. Desde que tiene esa atribución, la agencia la ha ejercido sólo una vez. La única demanda aún en trámite corresponde al lamentable derrame de petróleo ocurrido en Ventanilla en 2022. Naturalmente, aquí surge la siguiente duda: ¿qué tiene que ver Indecopi con un caso de conta-

minación ambiental? La respuesta es: nada.

El Código del Consumidor establece que el Indecopi puede promover "procesos judiciales relacionados a temas de su competencia". Y la protección del medio ambiente no es uno de ellos. Tan claro es que, en 2022, la Comisión de Protección al Consumidor de la agencia declaró improcedente una denuncia por el mismo derrame, promovida no por el Indecopi, sino por una asociación de consumidores.

La demanda del Indecopi contra Repsol, presentada ante el Poder Judicial, refleja el uso indebido que se le puede dar a esta facultad y evidencia el peligro latente de que la historia se repita, si no se colocan los candados correspondientes. La decisión de demandar, por ejemplo, no debería recaer en la administración de la agencia, sino en los órganos técnicos, como ocurre en temas de libre competencia. Y la demanda debería estar supeditada a que una comisión o el Tribunal del Indecopi declaren, previamente, una conducta como infractora.

No discuto que el Indecopi pueda demandar en nombre de los consumidores. Pero esa potestad debería ejercerse sobre aquellos asuntos que sean realmente de su competencia. ■

ESCALANDO LA IA

DEL MODO PILOTO A LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

SEMINARIUM.

UTEC Posgrado

**DR. MICHAEL
HOUSMAN**

—
**TECHNOLOGIST AND
FULL-STACK DATA SCIENTIST.
CEO, AI-CCELERATOR**



KEYNOTE SPEAKER. CEO, AI-CCELERATOR

PONENCIAS

**Understanding the Explosion of Artificial
Intelligence:**
Past, Present, and Future

Data for a Greener Tomorrow:
Harnessing AI for Sustainable Progress

CONOCE A LOS SPEAKERS DEL DATA & AI SUMMIT 2025



**ARTURO
DEZA**

PHD. CEO & CO-FOUNDER,
ARTIFICIO



**GIANFRANCO
FERRARI**

CEO,
CREDICORP



**DR. OMAR
FLOREZ**

VISITING SENIOR MACHINE
LEARNING RESEARCHER,
CENIA (CENTRO NACIONAL
DE INTELIGENCIA
ARTIFICIAL, CHILE)



**CARLOS
HEEREN**

DIRECTOR EJECUTIVO,
UTEC



**ARMANDO
HUNG**

VP TECNOLOGÍA,
OPERACIONES & DATA,
BNP PARIBAS CARDIF
PERU



**NARCISO
LEMA**

CTO & GERENTE TÉCNICO,
IBM TECHNOLOGY PARA
COLOMBIA, ECUADOR, PERÚ,
VENEZUELA
Y CENTRO AMERICA



**ANA MARÍA
MARTINEZ**

CO-FOUNDER & CGO,
KAUDAL



**ALEJANDRA
MENDOZA**

SOCIA ARTIFICIAL
INTELLIGENCE & DATA,
DELOITTE S-LATAM



**VICTOR MANUEL
MUÑOZ**

SOCIO FUNDADOR,
ARGIA GREEN, TECH
AND ECONOMICS



**CLAUDIO
QUEROL**

ASSOCIATE PARTNER,
MCKINSEY & COMPANY



**JEAN BERNARD
ROLLAND**

CTO,
BANCO COVALTO



**MARÍA PILAR
TORRES BRUNA**

HEAD OF CYBERSECURITY
LATAM & IBERIA,
NTT DATA

SPONSORS



NEBIUS

NOA
NATURAS DEL PIRU

NTT DATA

Periferia IT
Group

snowflake

e world

MEDIA PARTNERS



EL CLAYTON

PARTNERS ESTRATÉGICOS



SEMANA económica

INSPIRAMOS · EDUCAMOS
CONECTAMOS · TRANSFORMAMOS

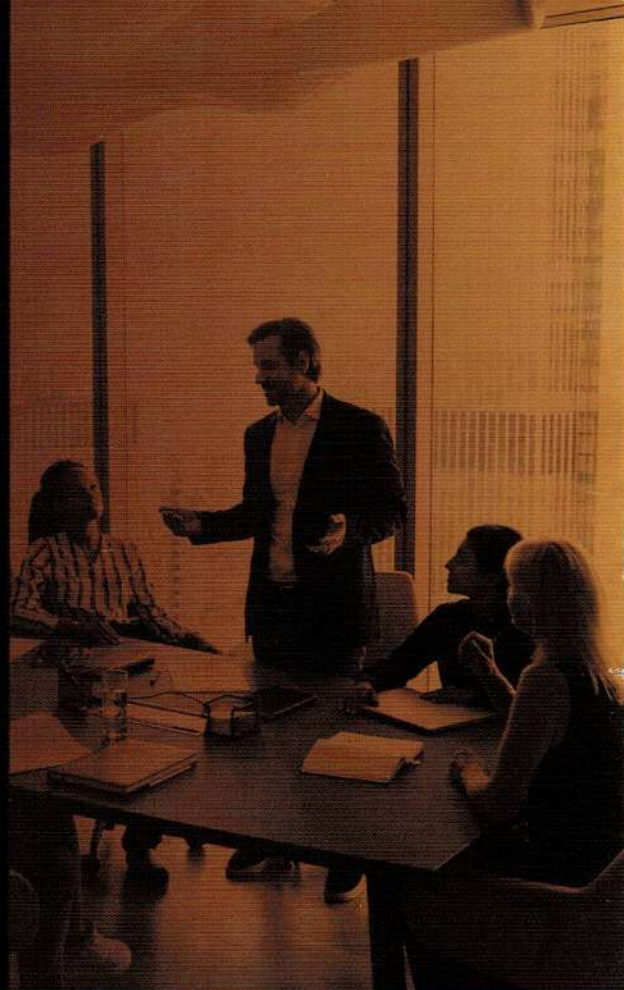
MÁS INFORMACIÓN: INFORMES@SEMINARIUM.PE · SEMINARIUM.PE

SE

FORO PRESENCIAL

LÍDERES EMPRESARIALES

La pieza clave para el desarrollo del talento



27 DE MARZO



8:30 AM



Sala SUM de Torre Begonias (Calle Begonias 415)



**Maritza
Zavala**

Head de Personas
y Organización
de Repsol



**Marlene
Negreiros**

Vicepresidenta
Corporativa
de Talento y Cultura
de Grupo UNACEM



**Mónica
Correa**

CHRO
de Urbanova

Aliados estratégicos:

